

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

Формирование кадровой политики в образовательной организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению: «38.04.02 – Менеджмент»,
магистерская программа
«Менеджмент и экономика образования»

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой:
д-р.пед.наук, профессор
_____ С.Л.Фоменко
«__» _____ 20__ г.

Исполнитель:
Бурукова Дарья Викторовна,
обучающийся МЭ 31z группы

Руководитель ОПОП
_____ С.Л.Фоменко
«__» _____ 20__ г.

Научный руководитель:
Воробьева Марина Анатольевна,
к. психологических н., доцент

Нормоконтролёр:
Специалист кафедры ЭиМ
_____ О.В.Смоленцева
«__» _____ 20__ г.

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1. Условия формирования и реализации кадровой политики в сфере образования России.....	11
1.2. Анализ кадровой политики в области дошкольного образования.....	21
1.3. Анализ основных направлений кадровой политики в образовательной организации.....	28
1.4. Формирование кадровой политики в области дошкольного образования.....	37
1.5. Компетентностный подход в кадровой политике на примере дошкольного образования.....	42
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА МБДОУ	60
2.1. Характеристика дошкольного образовательного учреждения.....	60
2.2. Количественный и качественный анализ характеристик кадрового обеспечения МБДОУ «детский сад №5 «Светлячок» комбинированного вида».....	62
2.3. Разработка критериев эффективного контракта в ДОУ сельской местности.....	67
2.4. Проект по организации совершенствованию системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта.....	68
2.5. Мероприятия по управлению кадровой политики в области дошкольного образования.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ГЛОССАРИЙ.....	88

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	107

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется специфическим сочетанием нескольких факторов, характерных для образовательной ситуации начала XXI века. Уже в последние десятилетия XX века динамика развития экономики стала определяться, в первую очередь, не наличием материальных ресурсов или производственных мощностей, а возможностями привлечения в процесс производства стимулирования кадров и, самое главное, - формированием эффективных систем повышения квалификации и переподготовки специалистов без отрыва от основной деятельности (непрерывное образование).

В рамках глобального процесса повышения значимости человеческой индивидуальности, как важнейшего фактора материального и духовного производства, возникла парадигма личностно-ориентированного образования, одним из приоритетов которой является многостороннее развитие личности как субъекта своей жизни, культуры, общества, производства. Общие основополагающие концептуальные проблемы кадровой политики и системы управления персоналом рассмотрены в научных трудах Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, В.С.Половинко. Тем не менее до сих пор практическая реализация идей и концепций личностно-ориентированного образования сталкивается с множеством проблем. Они объясняются стремительным распространением различных инноваций, в том числе новых педагогических технологий, с одной стороны, и недостаточным владением современными технологиями с другой стороны. Анализ проблемы показал, что подобрать персонал для образовательного учреждения, сформировать команду единомышленников и создать условия для профессионального роста и самосовершенствования каждого члена педагогического коллектива очень сложно. Вместе с тем при формировании условий внедрения Эффективного контракта важно уделить должное внимание при разработке критериев оценки деятельности педагогов.

Поскольку дошкольное образовательное учреждение – это, в некоторой степени, ограниченное пространство и коллектив большую часть рабочего времени общается только с детьми своей группы, их родителями и коллегами. Практика работы в дошкольном образовательном учреждении показала, что большинство рассматриваемых вопросов, связанных с проблемами формирования кадровой политики, авторами исследованы не достаточно. Это дает возможность выявить противоречия.

- *на социально – экономическом уровне:* между возросшими нормативными требованиями системы дошкольного образования к качеству управления дошкольной организацией и недостаточным теоретическим обоснованием кадровой политики в сфере дошкольного образования.

- *на управленческом уровне:* между потребностью руководителя дошкольной организации в грамотной кадровой политики и недостаточно разработанной системой управления стимулирующей оплаты педагогических работников.

- *на научно – методическом уровне:* между готовностью руководителей внедрять новые технологии оплаты труда и неразработанные методологии по данной проблеме.

Необходимость решения указанных противоречий обуславливает актуальность настоящего исследования, а также определяет его проблему: в выявлении критериев оценки деятельности педагогов в условиях внедрения эффективного контракта.

Целью исследования является определение кадровой политики в ДОУ и разработка критериев эффективного контракта педагогов в условиях сельской местности.

Объектом исследования является кадровая политика ДОУ.

Предметом исследования является оценка деятельности педагогов в условиях внедрения эффективного контракта на примере ДОУ сельской местности.

Гипотеза исследования – деятельность руководителя по совершенствованию системы оплаты труда в дошкольном учреждении, будет результативна если:

- определена потребность дошкольного образовательного учреждения по внедрению проекта;
- теоретически обоснована разработка этого проекта, в частности критерии оценки деятельности педагогов;
- если будет разработано положение системы оплаты труда.

В соответствии с целью, объектом, предметом, гипотезой исследования необходимо решить следующие **задачи**:

1. Проанализировать теоретические источники по проблеме исследования.
2. Изучить и проанализировать существующую систему оплаты труда.
3. Разработать критерии оценки деятельности педагогов.
4. Разработать проект по совершенствованию оплаты труда на основе критериев оценки деятельности педагогов.

Теоретическая разработанность темы. Сущность компетентного подхода в образовании неразрывно связана с пониманием образования как социо- и культуросообразной системы мира и человека (Е.В. Бондаревская, М.М. Бахтин, В.С. Библер, И.А. Громов, В.Е. Давидович, А.Г. Здравомыслов, М.С. Каган, Н.Б. Крылова, С.Ю. Курганов, Д.С. Лихачев, В.М. Розин, Н.С. Розов, А.В. Хуторской). В этой же связи, компетентностный подход может быть соотнесен с принципом культуросообразности, трактовавшемся в трудах известных ученых прошлого (К.Н. Вентцель, А. Дистервег, И. Кант, Т. Кампанелла, Т. Мор, Ж.Ж. Руссо, Л.Н. Толстой, К.Д. Ушинский.).

Для проверки гипотезы и решения поставленных задач были использованы следующие методы:

- 1) теоретические: изучение и анализ источников по проблеме;
- 2) эмпирические: анкетирование, анализ продуктов деятельности организации, экспертная оценка;

3) математические.

Выделенные цель, гипотеза и задачи обусловили логику исследования, которое проводилось с 2015г. по 2016 г. и включило три этапа:

На первом этапе (май - октябрь 2015г.) проводилось изучение и анализ литературы по проблеме исследования; определение теоретико – методологических основ исследования; выявление основных противоречий учебно – профессиональной деятельности.

На втором этапе (октябрь 2015г - май 2016г.) обоснование содержания кадровой политики; проведение анализа кадровой политики, разработка этапов по проекту.

На третьем этапе (май - ноябрь 2016г.) анализ, обработка, обобщение и систематизация результатов опытно – поисковой работы; формулировка основных теоретических выводов по проблеме исследования; оформление диссертации.

Научная новизна исследования заключается в том, что разработана система оплаты труда педагогов на основе внедрения эффективного контракта в условиях ДООУ сельской местности.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что определена роль внедрения эффективного контракта.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработаны критерии оценки деятельности педагогов в условиях ДООУ сельской местности.

Достоверность результатов и обоснованность выводов диссертационного исследования обеспечена исходными методическими позициями, полнотой исходных теоретических положений, адекватностью применяемых методов к целям и задачам исследования; анализом современных достижений в разработке стратегий; выбором и разработкой методик, соответствующих цели, объекту, предмету, задачам, гипотезе исследования; качественным и количественным анализом.

Положения выносимые на защиту.

1. Кадровая политика ДООУ – это механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования.

Компоненты кадровой политики:

- организационные стандарты по моделированию личности современного педагога;
- система мотивации активной профессиональной деятельности;
- программа самообразования педагогических работников
- система внутреннего аудита результатов деятельности педагогических работников и образовательного учреждения.

2. Оценка деятельности педагогов – это отбор, разработка и применение нормативных и индивидуальных критериев оценивания.

Оценивание деятельности педагогических работников осуществляется по:

- методам и формам контроля;
- по критериям оценки деятельности педагогов.

Критерии оценки деятельности педагогов:

1) *профессионально – личностные:*

- участие в экспериментальной работе, работа в творческих группах, разработка авторских программ, программы развития ДООУ, образовательной программы;

- посещение открытых занятий, мероприятий, конференций, методических объединений.

2) *здоровьесберегающие:*

- работа без больничных листов;
- подготовка документов на ПМПк.

3) *предметно – развивающие:*

- эффективность организации предметно-развивающей среды в групповых помещениях. Изготовление и обновление игрового и учебного оборудования, наглядного и раздаточного материалов;

- проектная деятельность.

4) *взаимодействие с социальной средой:*

- эффективность работы с родителями. Отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей (законных представителей) и высокий уровень решения конфликтных ситуаций;

- участие воспитанников в конкурсах, фестивалях.

5) *особые условия труда:*

- участие в замене отсутствующего работника;

- дежурство по садику в соответствии с графиком.

3. Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Цель проекта:

Повышение качества образования через совершенствование системы оценки деятельности педагогов МБДОУ, введение эффективного контракта.

Организация по совершенствованию системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения позволит:

- повысить качество предоставляемых образовательных услуг.

- повысить уровень заработной платы педагогических работников.

- решить проблему привлечения молодых специалистов в дошкольные учреждения.

- содействовать повышению квалификации и мотивации к профессиональному развитию педагогических работников.

- поднять престиж профессии педагога дошкольного учреждения.

На основе проекта по организации совершенствования системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта.

Исследовательская база – МБДОУ «детский сад №5 «Светлячок» комбинированного вида», находящийся по адресу Свердловская область, Сысертский район, поселок Светлый 5-А.

Структура и объем магистерской диссертации. Данная работа состоит из содержания, введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы из 60 источников, глоссария и трех приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Условия формирования и реализации кадровой политики в сфере образования России

Принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования представляют собой общие начала, основные положения, в которых находит выражение сущность государственной образовательной политики и образовательного права, их основные черты, проявляются закономерности их развития [8].

Государственная политика в сфере образования представляет собой совокупность различных мероприятий, действий, решений и т.д. государственных органов, объединенных общей целью – поступательным развитием российского образования. Определяя государственную политику в сфере образования как целенаправленную деятельность государства по развитию образования, нужно понимать, что одним из основных направлений такой деятельности является нормативно-правовое регулирование отношений, возникающих в сфере образования. Неслучайно поэтому законодатель объединяет и фактически отождествляет в комментируемой статье принципы государственной политики и принципы правового регулирования.

Что касается принципов правового регулирования отношений в сфере образования, или принципов образовательного права, то они обеспечивают единообразные подходы к формированию норм законодательства об образовании и их применению, а также используются для устранения пробелов в образовательном праве.

В целях регулирования образовательных отношений используются как общеправовые принципы, охватывающие все отрасли права, так и

специальные (отраслевые) принципы, распространяющиеся только на сферу образования.

Общеправовые принципы, используемые для регулирования отношений в сфере образования, – это принципы законности, гуманизма, демократизма, гласности, единства прав и обязанностей и др.

Ряд общеправовых принципов в трансформированном виде, уточненном применительно к регулированию отношений в сфере образования, закреплён в Федеральном законе об образовании в качестве специализированных принципов образовательного права. Это прежде всего касается таких норм-принципов, как запрет дискриминации в сфере образования, гуманистический характер образования, демократизм в управлении образовательным учреждением и т.д.

Рассмотрим каждый из перечисленных в комментируемой статье принципов.

1. Признание приоритетности образования.

Провозглашение приоритетности образования непосредственно вытекает из конституционной нормы, в соответствии с которой человек, его права и свободы являются высшей ценностью, а признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина составляют обязанность государства (ст. 2 Конституции РФ)[28].

Государство заинтересовано в неуклонном развитии образования, так как с этим напрямую связаны:

- вопросы соблюдения прав и свобод человека и гражданина;
- успешное развитие российской экономики и социальное благополучие нации;
- состояние национальной безопасности.

Сфера образования представляет собой объект правового регулирования не только в связи с реализацией конституционного права на образование и иных основных прав и свобод человека и гражданина, но и как отрасль экономики, от состояния которой во многом зависит будущее

государства, одна из важнейших составляющих социально-культурной жизни общества, а также как фактор национальной безопасности.

Закрепление приоритетного характера развития образования нацелено на создание основы для устойчивого социально-экономического и духовного развития Российского государства, обеспечение высокого качества жизни в России и упрочения национальной безопасности.

Не случайно, что первый нормативный правовой акт новой российской государственной власти был посвящен именно образованию. В преамбуле Указа Президента РСФСР от 11 июля 1991 г. N 1 «О первоочередных мерах по развитию образования в РСФСР»[55]. Говорится о приоритетности сферы образования, исключительной значимости образования для развития интеллектуального, культурного и экономического потенциала России.

Курс на приоритетность сферы образования государство реализует посредством:

- создания развитой нормативно-правовой базы, формирования самостоятельной отрасли законодательства в сфере образования (нормативная составляющая государственной политики в сфере образования);
- финансирования системы образования и создания благоприятных экономических предпосылок для развития российского образования (финансово-экономическая составляющая государственной политики в сфере образования);
- формирования оптимальной структуры организации и управления образованием (организационно-управленческая составляющая государственной политики в сфере образования);
- подготовки научно-педагогических кадров для сферы образования (кадровая составляющая государственной политики в сфере образования);
- укрепления связи образования и науки (академическая составляющая государственной политики в сфере образования);

- развития международных контактов и академической мобильности (международная составляющая государственной политики в сфере образования).

Исходя из принципа приоритетности образования, правительство определяет основные цели и задачи образования, устанавливает, что система образования призвана обеспечить:

- историческую преемственность поколений, сохранение, распространение и развитие национальной культуры, воспитание бережного отношения к историческому и культурному наследию народов России;

- воспитание патриотов России, граждан правового демократического государства, способных к социализации в условиях гражданского общества, уважающих права и свободы личности, обладающих высокой нравственностью и проявляющих национальную и религиозную терпимость, уважительное отношение к языкам, традициям и культуре других народов;

- формирование культуры мира и межличностных отношений;

- разностороннее и своевременное развитие детей и молодежи, их творческих способностей, формирование навыков самообразования, самореализацию личности;

- формирование у детей и молодежи целостного миропонимания и современного научного мировоззрения, развитие культуры межнациональных отношений;

- формирование у детей, молодежи, других категорий граждан трудовой мотивации, активной жизненной и профессиональной позиции, обучение основным принципам построения профессиональной карьеры и навыкам поведения на рынке труда;

- организацию учебного процесса с учетом современных достижений науки, систематическое обновление всех аспектов образования, отражающего изменения в сфере культуры, экономики, науки, техники и технологий;

- непрерывность образования в течение всей жизни человека;

- многообразие типов и видов образовательных учреждений и вариативность образовательных программ, обеспечивающих индивидуализацию образования, личностно ориентированное обучение и воспитание;
- преемственность уровней и ступеней образования;
- создание программ, реализующих информационные технологии в образовании и развитие открытого образования;
- академическую мобильность обучающихся;
- развитие отечественных традиций в работе с одаренными детьми и молодежью, участие педагогических работников в научной деятельности;
- подготовку высокообразованных людей и высококвалифицированных специалистов, способных к профессиональному росту и профессиональной мобильности в условиях информатизации общества и развития новых наукоемких технологий;
- воспитание здорового образа жизни, развитие детского и юношеского спорта;
- противодействие негативным социальным процессам;
- экологическое воспитание, формирующее бережное отношение населения к природе.

Приоритетность образования закрепляется также на международном уровне. ЮНЕСКО в своих докладах и иных документах связывает приоритетность образования с его особым значением для развития личности и общества[13]. Деятельность ЮНЕСКО нацеливает международное сообщество на предоставление образования всем, на всех уровнях и на протяжении всей жизни, потому что образование играет главную роль в становлении и развитии личности человека, экономическом росте и укреплении социальных связей[40]. В документах ЮНЕСКО образование определяется как важный инструмент борьбы с бедностью и одна из основ устойчивого развития.

Несколько стратегических задач, связанных с образованием, были включены в список Целей развития ООН на рубеже тысячелетия:

- бесплатное и обязательное начальное образование и равенство полов в начальной и средней школе;
- содействие образованию в качестве одного из основных прав человека;
- повышение качества образования путем диверсификации его содержания и методов;
- содействие экспериментам, новаторству, публикациям и обмену данными и передовым опытом, а также развитию диалога по вопросам политики в области образования.

2. Обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования.

Комментируемый принцип распадается на два принципа.

1. Принцип, гарантирующий каждому право на образование. Данный принцип, закрепленный в Федеральном законе «Об образовании в РФ», воспроизводит конституционную норму, в соответствии с которой право на образование принадлежит каждому (ст. 43 Конституции РФ), а также аналогичные международно-правовые нормы, закрепленные в источниках международного права – Всеобщей декларации прав человека, Международном пакте об экономических, культурных и социальных правах, Конвенции о правах ребенка и др.

Этот принцип часто используется в правоприменительной практике. В Определении Верховного Суда РФ от 3 сентября 2014 г. «В Российской Федерации гарантируется право каждого человека на образование. Право на образование в Российской Федерации гарантируется независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств. В Российской Федерации реализация права каждого человека

на образование обеспечивается путем создания федеральными государственными органами, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления соответствующих социально-экономических условий для его получения, расширения возможностей удовлетворять потребности человека в получении образования различных уровня и направленности в течение всей жизни (части 1, 2, 4 статьи 5 Федерального закона от 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»)[38].

Комментируемый принцип непосредственно связан с конституционным принципом равенства всех перед законом и судом (ст. 19 Конституции РФ), который в образовательном праве трансформируется в требование равноправия при получении образования – право на образование принадлежит каждому (ст. 43 Конституции РФ). От этого требования произведен, в частности, запрет устанавливать льготы индивидуального характера для участников образовательных правоотношений.

2. Принцип, гарантирующий всем право на образование, сочетается с запретом на дискриминацию в сфере образования.

Нормы образовательного права не могут иметь дискриминационный характер и различно применяться исходя из социальных, расовых, национальных, религиозных и иных подобных критериев.

Комментируемая норма Федерального закона имеет под собой международно-правовое основание. Речь идет о Конвенции о борьбе с дискриминацией в области образования, заключенной в Париже в 1960 г. и ратифицированной СССР в 1962 г.

Под дискриминацией в области образования понимается «всякое различие, исключение, ограничение или предпочтение по признаку расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или иных убеждений, национального или социального происхождения, экономического положения или рождения, которое имеет целью или следствием уничтожение или нарушение равенства отношения в области образования» (ст. 1 Конвенции).

Проявлениями дискриминации в области образования считаются:

- закрытие для какого-либо лица или группы лиц доступа к образованию любой ступени или типа;
- ограничение образования для какого-либо лица или группы лиц низшим уровнем образования;
- создание или сохранение отдельных систем образования или учебных заведений для каких-либо лиц или группы лиц;
- положение, несовместимое с достоинством человека, в которое ставится какое-либо лицо или группа лиц.

При этом не рассматриваются как проявления дискриминации в сфере образования (ст. 2 Конвенции):

- создание или сохранение отдельных систем образования или учебных заведений для учащихся разного пола в тех случаях, когда эти системы или заведения обеспечивают равный доступ к образованию, когда их преподавательский состав имеет одинаковую квалификацию, когда они располагают помещениями и оборудованием равного качества и позволяют проходить обучение по одинаковым программам;
- создание или сохранение по мотивам религиозного или языкового характера отдельных систем образования или учебных заведений, дающих образование, соответствующее выбору родителей или законных опекунов учащихся, в тех случаях, когда включение в эти системы или поступление в эти заведения является добровольным, если даваемое ими образование соответствует нормам, предписанным или утвержденным компетентными органами образования;
- создание или сохранение частных учебных заведений в тех случаях, когда их целью является не исключение какой-либо группы, а лишь дополнение возможностей образования, предоставляемых государством, при условии, что их деятельность действительно отвечает вышеуказанной цели и что даваемое ими образование соответствует нормам, предписанным или утвержденным компетентными органами образования.

3. Гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, свободного развития личности, воспитание взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе и окружающей среде.

Данный принцип устанавливает рамки, в которых определяется содержание образования, формируются методы образования, важнейшие установки образовательной политики.

Российское образование имеет давние и богатые традиции. Названные принципы максимально полно их учитывают, подытоживая достижения отечественного образования, его нацеленность на общечеловеческие и универсальные ценности.

Свободное развитие личности в качестве принципа образовательной политики государства означает признание за ней собственной позиции и права на самоопределение в процессе образования.

4. Единство образовательного пространства на территории Российской Федерации, защита и развитие этнокультурных особенностей и традиций народов Российской Федерации в условиях многонационального государства.

Соблюдение этого принципа, вытекающего из конституционного определения Российской Федерации как федеративного и многонационального государства, особенно важно при формировании и реализации государственной политики Российской Федерации в области образования.

Принцип единства образовательного пространства в законодательных актах субъектов Российской Федерации трансформируется в принцип обеспечения единства федерального, регионального и муниципального образовательного пространства. Так, в Областном законе Ленинградской области от 24 февраля 2014 г. N 6-оз «Об образовании в Ленинградской области»[39] закреплено (ст. 7): «Развитие системы образования

Ленинградской области основывается на следующих принципах: обеспечение единства федерального, регионального и муниципального образовательного пространства».

Региональные законы лишь уточняют федеральное законодательство об образовании, адаптируя их к местным социально-экономическим, этнокультурным, языковым особенностям конкретной территории. Так, в ст. 1 Закона Чувашской Республики от 30 июля 2013 г. N 50 «Об образовании в Чувашской Республике»[46] предмет правового регулирования регионального законодательства об образовании определяется следующим образом: «Настоящий Закон устанавливает правовые, организационные и экономические особенности функционирования системы образования в Чувашской Республике».

Системы образования в субъектах Российской Федерации и муниципальные системы образования представляют собой составные части единой общегосударственной системы российского образования. Это положение находит свое отражение в актах регионального и муниципального законодательства об образовании, в которых содержатся нормы, устанавливающие, что нормативно-правовая база регулирования отношений в сфере образования, которые складываются в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях, формируется в строгом соответствии с Конституцией РФ и федеральным законодательством об образовании, согласно принципам государственной политики в сфере образования, закрепленным в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации»[7].

Таким образом, единое образовательное пространство РФ представляет собой сложносоставное пространство, образованное в соответствии с едиными законодательными принципами и правилами и включающее в себя образовательные системы, формируемые на региональном и муниципальном уровнях.

1.2. Анализ кадровой политики в области дошкольного образования

Сегодня посещение детского сада становится социальной нормой вне зависимости от места проживания и доходов родителей. Семьи признают значимость дошкольного образования как первого уровня образования, разделяя ответственность за воспитание и обучение детей с дошкольными педагогами. В стране наблюдаются формирование «просвещенного родительства», ответственного за воспитание и образование детей с самого раннего возраста, а также рост доверия к дошкольным педагогам, их профессионализму и качеству. Треть российских и половина московских родителей детей, посещающих детские сады, уделяют серьезное внимание квалификации воспитателей. Среди наиболее важных качеств воспитателей отмечают любовь к детям (62.9%); спокойный характер, уравновешенность (51.9%); желание научить, готовность ответить на вопросы (37.5%); объективность подхода к воспитанникам (26.2%); контактность, умение общаться (26.2%). При этом требования родителей, пользующихся услугами частных детских садов, значительно выше, чем у тех, чьи дети посещают государственные детские сады.

Вызывает настороженность тот факт, что, по данным отчетов о росте заработной платы, не отмечается увеличение численности педагогического персонала в дошкольном образовании, несмотря на введение значительного числа дополнительных мест[21]. Фактически наблюдается только увеличение нагрузки на работающих педагогов за счет чрезмерного роста наполняемости групп. Риск заключается в снижении удовлетворенности населения качеством дошкольного образования. Следует помнить, что предоставление бесплатного и общедоступного дошкольного образования является одной из ключевых социальных услуг. Возрастная структура педагогов в дошкольном образовании среди педагогов государственных (муниципальных) детских садов самой многочисленной оказалась возрастная группа 41-55 лет, чуть

меньшая по численности группа – 31- 40 лет. Доли возрастных групп до 30 лет и 56 лет и старше – примерно одинаковые. Педагогический состав частных детских садов в среднем моложе, здесь значительно больше сотрудников в возрастах до 30 лет и 31- 40 лет, чем в государственных (муниципальных) дошкольных организациях. В городах-миллионниках (кроме Москвы) доля дошкольных педагогов в возрасте до 30 лет и 31-40 лет гораздо выше, чем в городах меньшего размера, ПГТ и селах. В столице возрастная структура педагогов сопоставима с наблюдаемой в стране в целом: 16% – педагоги в возрасте до 30 лет; 33% – 31-40 лет. В половине государственных (муниципальных) дошкольных организаций доля молодых педагогов в настоящее время стабильна, в чуть более трети детских садах наблюдался рост их числа. По мнению 51% руководителей, в ближайшие 1-2 года не произойдет изменений в доле молодого педагогического персонала, при этом 43% руководителей ожидают ее роста.

Руководители государственных (муниципальных) детских садов в большей мере, чем их коллеги из частных детских садов, прогнозируют рост доли молодого педагогического персонала в ближайшие 1-2 года. Руководители детских садов в городах-миллионниках (кроме Москвы), городах с численностью населения от 100 тыс. до 1 млн человек, ПГТ и селах чаще, чем в Москве, отмечали, что в данный момент в их образовательной организации растет доля молодого персонала. В свою очередь в столице более склонны ожидать снижения доли молодых педагогов, чем в других населенных пунктах страны. Уровень заработной платы педагогов размер фактической заработной платы в государственных (муниципальных) детских садах находится ниже того уровня, который позволил бы детским садам привлекать молодых специалистов на полную ставку, а педагогам – сосредоточиться на своей основной деятельности и не заниматься подработками. В дошкольном образовании сложилась ситуация, когда заработная плата педагогических работников заметно выше, чем у обслуживающего персонала.

К работникам, на которых не распространяется повышение заработной платы, относятся помощники воспитателя, младшие воспитатели, повара, медицинские работники (в том случае если они входят в штат детского сада) и др. Такое положение дел вызывает напряжение в коллективах детских садов. Избежать его возможно, включив отдельные категории непедagogических работников в перечень тех, кому обеспечивается соответствующий уровень заработной платы. В частных детских садах заработная плата воспитателей находится практически на том же уровне, что и в государственных (муниципальных), помощников воспитателей – существенно выше, чем в государственных (муниципальных) детских садах. Размер заработной платы воспитателей и помощников воспитателей в московских детских садах значительно выше, чем в других населенных пунктах. При этом желаемый уровень заработной платы для столицы также выше, чем в других городах, ПГТ и селах. Необходимо определить пути преодоления сильной дифференциации в оплате труда разных групп работников детского сада: воспитателей, помощников воспитателей, руководителей организаций и их заместителей. При резком увеличении заработной платы воспитателей происходит снижение привлекательности административной работы в дошкольной организации, а также работы помощниками воспитателей. Учитывая внедрение эффективного контракта в дошкольном образовании, повышение оплаты труда педагогических работников этого уровня образования целесообразно осуществлять одновременно с изменением требований к содержанию деятельности педагогов в соответствии с профессиональным стандартом педагогических работников.

Переход к эффективному контракту в сфере дошкольного образования предусматривает не только рост оплаты труда педагогических работников, связанный с показателями эффективности и качества услуг. Он направлен также на повышение доли молодых педагогов в общей численности педагогического персонала. На сегодняшний день удалось достичь

показателя эффективного контракта, устанавливающего долю педагогов до 30 лет в структуре работающих в дошкольном образовании – не менее 15%.

В ситуации изыскания дополнительных резервов для повышения уровня оплаты труда большинство руководителей дошкольных образовательных организаций сходятся во мнении, что в детских садах отсутствует потенциал для сокращения численности работающих сотрудников. В случае, когда по указанию органов власти оптимизация штатного расписания все же проводится, руководители сокращают обслуживающий персонал и педагогов, ведущих развивающие занятия. При этом функционал уволенных сотрудников передается оставшимся воспитателям, которые недовольны объемами выплат за дополнительную нагрузку. На это указали 9% ответивших воспитателей. Нехватка обслуживающего персонала ведет к дополнительной нагрузке на педагогов, что неизбежно отражается на качестве их основной деятельности. Отсутствие стимулов к эффективной работе у отдельных категорий сотрудников снижает успешность функционирования детских садов в целом.

В качестве резерва для изыскания дополнительных средств на повышение зарплаты руководители детских садов рассматривают развитие платных образовательных услуг. Однако в сельской местности и в небольших городах запрос от родителей на получение таких услуг существенно ниже, и данный источник поступления средств является малозначимым. В дошкольном образовании показатели эффективности учитываются в стимулирующем фонде. Низкая доля стимулирующего фонда в дошкольном образовании объясняется рядом причин. Первая причина – ограниченность ресурсов и изменение механизмов финансового обеспечения оплаты труда в дошкольном образовании. С 1 января 2014 г. финансовое обеспечение государственных гарантий в сфере дошкольного образования передано с муниципального уровня на региональный (по аналогии со школьным образованием). Обязанности по установлению и финансовому обеспечению нормативов на реализацию основной образовательной

программы дошкольного образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом (ФГОС), который также введен только с 1 января 2014 г., возложены на субъекты Российской Федерации. В состав нормативов включены расходы на оплату труда в соответствии с обязательствами, зафиксированными указами Президента Российской Федерации. На уровне субъектов Российской Федерации не планируется деление фондов оплаты труда на базовую и стимулирующую части, это осуществляют сами детские сады.

Вторая причина состоит в том, что в дошкольном образовании законодательно ограничено оценивание достижений воспитанников, поэтому стимулирование по результатам труда в корне отличается от других уровней общего образования. Следовательно, заработная плата педагогов в значительной степени определяется базовой частью за выполнение должностных инструкций, а не стимулированием. Вместе с тем само распределение стимулирующей части происходит по-разному: в одних дошкольных организациях руководители стараются распределять ее равномерно между всеми сотрудниками, в других – напрямую связывают с результативностью работы и показателями эффективности. При первом варианте обеспечивается низкий уровень доплаты у педагогов, но сохраняется положительная атмосфера в коллективе, что, по мнению руководителей, чрезвычайно важно. Во втором варианте возможна значительная дифференциация между заработными платами педагогов. Стимулирующие доплаты могут достигать 100% от суммы базовой части.

Прибавку к ставке педагога в виде стимулирующих надбавок и премий получают порядка 3% воспитателей государственных детских садов. У более чем трети воспитателей государственных детских садов стимулирующие надбавки и премии составляют менее 20% оплаты труда, у 23% – от 20 до 30%, в 12% случаев – отсутствуют. Доля стимулирующих надбавок и премий в оплате труда здесь выше, чем в частных детских садах.

Для учителей, педагогов среднего профессионального, высшего и дополнительного образования введен ряд новых положений, в частности четко зафиксированы верхняя граница учебной нагрузки, норма часов, состав работ по видам, которые они выполняют в соответствии с индивидуальным учебным планом (предусмотрен Трудовым кодексом), и т.д. Но в отношении педагогов дошкольного образования ничего подобного не предусмотрено даже для старших воспитателей, на которых лежит ответственность за методическую работу и организацию учебного процесса.

В целях совершенствования нормы педагогического труда работникам детских садов целесообразно установить норму часов педагогической нагрузки за ставку заработной платы старшим воспитателям и воспитателям (в зависимости от возможностей бюджета эту позицию можно обсуждать), реализующим основные общеобразовательные программы дошкольного образования в соответствии в ФГОС в размере 30 часов в неделю.

Следует включить в состав работ, предусмотренных в ненормируемой части нагрузки (при сохранении сокращенной рабочей недели, равной 36 часам, установленной Трудовым кодексом), все те виды работ, которые установлены приложением № 1 указанного выше приказа Минобрнауки России. К ним относятся методическая, подготовительная, организационная, диагностическая работа, работа по ведению мониторинга и коррективке индивидуальных учебных планов, индивидуальная работа с воспитанниками, а также реализация планов профессионального развития педагога. Фактически речь идет о распространении на дошкольные образовательные организации принципов оплаты труда учителей школы.

Заработная плата учителей состоит из нормируемой и ненормируемой частей. Первая – собственно педагогическая нагрузка, вторая связана с мониторингом за воспитанниками, методической работой и профессиональным развитием. Разница состоит только в пропорции: если у учителей это 50/50, то у дошкольных педагогов – 80/20 (нормируемая часть – 30 часов, ненормируемая – 6 часов). В отношении старших воспитателей

такая норма не требует значительных расходов бюджета в силу небольшой их доли в структуре персонала детских садов (не более 10%). Но собственно методическое сопровождение и индивидуализацию траекторий развития воспитанников за счет вариативности (что особенно важно для проведения необходимой коррекции развития в раннем возрасте) старшие воспитатели могли бы обеспечить в условиях активного внедрения ФГОС дошкольного образования.

Рассмотренные изменения в нормировании педагогического труда и установлении нормы педагогической нагрузки за ставку заработной платы в дошкольном образовании могут создать некоторую гарантию качества работы и способствовать увязке роста оплаты труда с повышением качества образования.

1.3. Анализ основных направлений кадровой политики в образовательной организации

Образование всегда было областью, которую государство не упускало из внимания. Именно поэтому для того, чтобы воспитанием занимались профессионалы, была в свое время введена профессиональная стандартизация, касающаяся уровня квалификации педагога. Не являются исключением и ДОУ – дошкольные образовательные учреждения. К педагогам ДОУ сейчас применяют требования по двум видам стандартов:

- ФГОС, утвержденный Минобрнауки РФ;
- профстандарт, утвержденный Минтруда РФ.

Оба стандарта разработаны в 2013 году, однако ФГОС уже действует, а профстандарт в отношении педагогов вступает в силу лишь с 2017 года. Так же к педагогам дошкольных учреждений растут требования:

1. Со стороны родителей – педагог должен быть грамотным, образованным, умеющим передать детям знания, создать комфортные условия пребывания воспитанников в детском саду.

2. Со стороны руководителя – это ответственный, постоянно развивающийся, умеющий представить свой опыт работы педагогическому сообществу.

3. Воспитанникам хотелось бы видеть ласковую, милую «тётю», которая накормит, обнимет, пожалеет, сможет развеселить.

Еще сложнее стоит задача у руководителя – подобрать и удержать соответствующий персонал, создать условия для его развития, подобрать соответствующие способы мотивации и стимулирования. Так же усложняется условиями сельской местности (ограничен круг для подбора кадров: молодые, активные, образованные стремятся в большие города, где есть возможность применить всю свою энергию и получить возможность для карьерного роста) и ограниченностью возможностей для стимулирования персонала.

Управление персоналом в современной организации – это необходимый вид деятельности, который заключается в осуществлении эффективного функционирования хозяйствующего субъекта в условиях конкурентного рынка услуг в данный момент времени. Для обеспечения правильной работы персонала, необходимо построение эффективной системы управления, как совокупности взаимосвязанных подсистем: подбора и комплектации кадров, оценки и аттестации персонала, адаптации, обучения и развития персонала.

Ответственность за реализацию кадровой политики лежит на руководителе учреждения. Он является организатором всей работы по данному направлению. Координаторами мероприятий по решению основных кадровых задач являются заместитель заведующей и старший воспитатель, в должностные обязанности которых включены различные вопросы управления персоналом.

Модернизация и реформирование российской системы образования сопровождаются кардинальными изменениями не только в содержании образовательных программ и методике преподавания, но и в системе управления образовательными организациями, поэтому большую актуальность приобретает наличие у руководителя навыков грамотного стратегического планирования.

Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей МБДОУ «детский сад №5 «Светлячок» комбинированного вида», с точки зрения развития детского сада, представлен в SWOT - анализе в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

SWOT-анализ

<i>Сильные стороны:</i>	<i>Слабые стороны:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - накопленный широкий практический опыт образовательной и оздоровительной деятельности; - удобное расположение ДОУ (отдаленность от города, близость парковой зоны, соседство с важными культурно-массовыми объектами); - преимущественный статус дошкольного образовательного учреждения комбинированного вида с приоритетом коррекционно-оздоровительной деятельности; - отличительная миссия ДОУ, заключающаяся в осуществлении коррекции ОНР с дизартрией детей 5-7 лет; - благожелательная репутация ДОУ в социуме, яркий и позитивный имидж, наличие профессиональных наград; - широкий спектр предоставляемых услуг (образовательные, оздоровительные, коррекционные, консультационные); - наличие в штате необходимого количества ставок узких специалистов по коррекционной работе с детьми; - благоприятный психологический климат в ДОУ; - результативность участия воспитанников и сотрудников ДОУ в мероприятиях различного уровня. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное количество разработок инновационных технологий в образовательном и оздоровительном процессе для дошкольных образовательных учреждений комбинированного вида; - уменьшение процента здоровых детей, выпускаемых в школу; - увеличение количества детей, относящихся к сложным категориям, приводящее к ухудшению показателей подготовки детей к школе; - большая наполняемость групп комбинированной направленности, не соответствующая предельной наполняемости, определённой типовым положением; - отток педагогических кадров в другие отрасли деятельности; - отсутствие программ адаптации новых сотрудников; - малое кол-во высококвалифицированных, заинтересованных и инициативных педагогов; - малоактивная позиция родителей в воспитательно-образовательном процессе ДОУ, связанная с дефицитом времени.

<i>Возможности:</i>	<i>Угрозы (риски):</i>
<ul style="list-style-type: none"> - привлечение внимания общества и органов гос.власти к проблемам детского сада и дошкольного образования; - увеличение уровня доходов работников сферы образования; - сохранение и развитие системы повышения квалификации педагогических работников; - совершенствование системы управления ДООУ по обеспечению адекватной реакции на динамично изменяющиеся потребности общества; - расширение спектра дополнительных предоставляемых услуг, в том числе платных, с учётом запросов родителей; - повышение конкурентоспособности и результативности деятельности ДООУ, обусловленное улучшением качества учебно-воспитательного процесса и ростом профессионального мастерства педагогов; - поиск педагогических идей по обновлению содержания дошкольного образования; увеличение количества инновационно-активных технологий и авторских разработок и включение их в учебно-воспитательный процесс; - минимизация текучести персонала и предотвращение оттока перспективных педагогических кадров в другие отрасли; - минимизация текучести персонала и предотвращение оттока перспективных педагогических кадров в другие отрасли; - формирование и подготовка кадрового резерва; - расширение возможностей профессиональной самореализации и непрерывного повышения квалификации педагогов, оптимизация их возрастной структуры. 	<ul style="list-style-type: none"> - низкий социальный статус профессии воспитателя в обществе; - невысокая заработная плата, косвенным образом влияющая на престиж профессии «Воспитатель»; - эмоциональное выгорание педагогов вследствие продолжительных профессиональных стрессов; - малое количество курсов повышения квалификации; - нестабильная экономическая ситуация в стране, сопряжённая с негативными тенденциями в функционировании институтов семьи;

SWOT-анализ потенциала развития ДООУ позволяет предположить, что в настоящее время ДООУ располагает мощными образовательными ресурсами, способными удовлетворить запрос на получение качественного образовательного продукта, востребованного родителями и широким социумом. Вместе с тем, расширение внутри институциональных

возможностей сдерживается рядом существующих ограничений, находящихся вне зоны компетенции ДООУ, которые могут привести к снижению конкурентоспособности ДООУ и утраты позитивного имиджа в системе дошкольного образования.

Таблица 2

Выработка стратегии

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ – выход на новые рынки используя спец.оборудование;Расширение образовательных и коррекционных услуг используя высокую квалификацию пед. персонала	СИУ – поиск новых методов и педтехнологий
Слабые стороны	СЛВ – подталкивает к созданию логопунктов; привлекая не организованных детей на краткосрочное пребывания	СЛУ – поиск спонсоров, новых высококвалифицированных сотрудников

Чтобы определить, какие факторы и как влияют на развитие ДООУ был проведен PEST-анализ.

Таблица 3

PEST - анализ

1 этап. Определение факторов

Политические факторы	Экономические факторы
– ф1 ФГОС ДО, профстандарт – ф2 стабильность социально – политической ситуации в стране и регионе	– ф1 финансирование образовательной организации – ф2 конкуренты на рынке образовательных услуг
Социальные факторы	Технологические факторы
– ф1 трудовая мотивация – ф2 социальное расслоение население по жизненному уровню	– ф1 компьютеризация – ф2 средства массовой информации

Таблица 4

2 этап. Влияние факторов

факторы	влияния
Политические факторы - ф1 - ф2	3 1
Социальные факторы - ф1 - ф2	2 1
Экономические факторы - ф1 - ф2	2 2
Технологические факторы - ф1 - ф2	2 1
1 балл – влияние фактора мало 2 балла - влияние фактора значимо 3 балла – влияние фактора высоко	Общее количество - 14

Таблица 5

3 этап. Оценка вероятности колебаний фактора

факторы	влияние	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	средний
политические							
Ф1	3	1	1	1	1	1	5
Ф2	1	2	3	2	5	3	15
социальные							
Ф1	2	2	1	4	4	2	13
Ф2	1	3	1	2	3	1	10
Экономические							
Ф1	2	1	2	1	1	2	7
Ф2	2	4	1	3	3	1	12
технические							
Ф1	2	2	5	3	2	2	14
Ф2	1	3	4	4	5	3	19

Таблица 6

4 этап. Оценка реально значимых факторов

факторы	влияние	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	средняя	С поправкой
политические								
Ф1	3	1	1	1	1	1	5	1
Ф2	1	2	3	2	5	3	15	3
социальные								
Ф1	2	2	1	4	4	2	13	2.6
Ф2	1	3	1	2	3	1	10	2
экономические								
Ф1	2	1	2	1	1	2	7	1.4
Ф2	2	4	1	3	3	1	12	2.4
технические								
Ф1	2	2	5	3	2	2	14	2.8
Ф2	1	3	4	4	5	3	19	3.8

Таблица 7

5 этап. Составление сводной таблицы PEST- анализа

факторы	Оценка с поправкой
политические	
Ф2	3
Ф1	1
социальные	
Ф2	2.6
Ф1	2
экономические	
Ф2	2.4
Ф1	1.4
технологические	
Ф2	3.8
Ф1	2.8

Таблица 8

Результаты PEST- анализа

направление	Факторы внешней среды	описание
политические	- ФГОС ДО, профстандарт - стабильность социально – политической ситуации в стране и регионе	Создать условия для соответствия ФГОСам ДО, профстандарту; организовать курсы повышения квалификации
экономические	-финансирование образовательной организации - конкуренты на рынке образовательных услуг	Поиск спонсоров, ГРАНТЫ, выявить условия конкурентов и предложить лучше
социальные	- трудовая мотивация - социальное расслоение населения по жизненному уровню	Разместить объявление на сайте ДОУ в местной прессе
технологические	- компьютеризация -средства массовой информации	Создать мотивацию для обучения, привлекать в качестве рекламы

Перечисленные выше факторы внешней среды по разному влияют на развитие детского сада и определяют ее образовательную политику, стратегию и тактику позитивных изменений.

Чтобы выяснить уровень удовлетворенности сотрудников был проведен опрос.

С помощью него, просили респондента выразить мнение по ряду вопросов, связанных с его работой и коллективом, в котором он трудится. Прежде чем ответить на каждый вопрос, предлагаюсь внимательно прочитать все имеющиеся варианты ответов и отметить тот вариант ответа, который соответствует его собственному мнению. Заполнять анкету самостоятельно. Образец опросника представлен в таблице 9.

Таблица 9

Опрос «Уровень удовлетворенности сотрудников»

Наименование фактора	Совершенно Удовлетворен (+1)	Удовлетворен (+0,5)	Не удовлетворен (0,05)	Совершенно не удовлетворен (-1)
1.Содержание труд 2.Наличие перспектив должностного продвижения 3.Занимаемая должность 4.Заработная плата 5. Условия труда 6. Организация труда				
7. Ваш пол: 8. Возраст: 9. бразование: 10. Стаж работы в данном коллективе: 11.Ваша специальность 12.Ваша среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных выплат: 13.Ваше семейное положение:	М/ Ж лет _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____			

Таким образом, определены по ранжиру позиции в деятельности детского сада, вызывающие определенные беспокойство у сотрудников. В порядке убывания:

- 1) заработная плата;
- 2) содержание труда;
- 3) условия труда;
- 4) организация труда;
- 5) наличие перспектив должностного развития.

На первой позиции оказалось *заработная плата*. При определении причин неудовлетворенности заработной платой обозначены такие ответы, как «маленький размер фонда оплаты труда», «не совершенна система критерий эффективности».

При анализе основных направлений кадровой политики можно определить показатель производительности труда

$$ПТ = ОП/ЗТ$$

Где Пт – показатель производительности труда;

ОП – объем продукции (занятий), произведенной в течение определенного календарного периода (учебного года);

ЗТ – среднесписочная численность работников (педагогов).

$$ПТ = 549/19 = 28$$

Но этот показатель не эффективный т.к. не учитываются больничные листы, карантин, отпуска. Объем продукции(занятий), в ясельных и младших группах ниже.

Проанализировав основные направления кадровой политики сделан вывод о том, что внутренние стимулы должны побуждать педагогов повышать качество своей профессиональной деятельности, а внешние воздействия призваны обеспечить мотивации.

1.4. Формирование кадровой политики в области дошкольного образования

Кадровая политика является ключевой предпосылкой для разработки технологий управления человеческими ресурсами организации. Т. Ю.Базаров определяет типологии кадровой политики, рассматривает специфические особенности, присущие тому или иному типу – «активная - пассивная», «реактивная - превентивная» и др. Егоршин А. П. сравнивает особенности кадровой политики, реализованной отечественными организациями, в советский период и в условиях трансформаций в современной России. В.И. Шкатулла сопоставляет традиционное управление кадрами и управление человеческими ресурсами, роль кадровой политики при конструировании различных кадровых технологий, показывает преимущество новых технологий управления кадрами.

В дошкольном образовании педагогический коллектив представляет собой сложную социальную систему, где отдельные личности и группы педагогов взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных. При этом они обычно отзывчивы на благоприятный психологический климат и заботу администрации и трудятся более эффективно при прочих равных условиях.

Рассмотрим процесс формирования и развития педагогического коллектива дошкольного образовательного учреждения поэтапно от собеседования при приеме на работу до формирования коллектива единомышленников, работающих в едином русле и при этом имеющих стремление к личному профессиональному самосовершенствованию. Он включает в себя следующие этапы:

- кадровое планирование;
- поиск и подбор работников;
- мотивация;

- обучение и развитие кадров;
- система стимулирования труда (материально, морально);
- формирование кадрового резерва;
- анализ и оценка работы персонала (самооценка);
- принятие управленческих и коллегиальных решений, направленных на совершенствование деятельности команды.

Все этапы являются важными для руководителя и каждого нового члена коллектива, а если этот коллектив формируется в сжатые сроки и параллельно с приемом воспитанников, то неизбежен период адаптации и для сотрудников он может быть сложным. В рамках данной статьи остановимся подробно на трех первых этапах.

В новом дошкольном учреждении формирование кадровой политики включает в себя, определение численности персонала и формирование штатного расписания, по общепринятым законам, стоит начать с определения структуры персонала и его характеристик, что в последующем позволит осознанно перейти к поиску и подбору кадров. «Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности кадров различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженном в затратах времени».

В рамках отдельного учреждения понятие «персонал» - это коллектив со сложным комплексом индивидуальных качеств - социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др. Важнейшими характеристиками данного понятия являются:

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, педагогов, других специалистов, рабочих;

– целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей учреждения путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации (при этом для руководителя владение целеполаганием является очень важным, как и стремление к постоянному самосовершенствованию в данном направлении);

– соответствие требованиям трудового законодательства.

Для современных дошкольных образовательных учреждений характерно привлечение лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство этих учреждений, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании в рамках социального партнерства (сотрудничества). Это могут быть родители, учреждения культуры, спорта, представители бизнеса. В период открытия и в первый год работы нашего детского сада именно такое взаимодействие помогло решить ряд проблем, связанных с нехваткой кадров.

Определив кого и с какой целью необходимо принять на работу, можно перейти к поиску и подбору кадров. На этом этапе важно выявить те качественные характеристики соискателей (в том числе в процессе собеседования), которые были определены на этапе кадрового планирования и, будут соответствовать целевой направленности деятельности учреждения в целом. Вновь созданное образовательное учреждение, однозначно не может рассчитывать на приток большого количества опытных, имеющих высокую квалификацию специалистов, но даже их малая доля в коллективе даст положительный результат в начале работы учреждения и позволит организовать наставничество над молодыми специалистами. В нашем случае начинающих педагогов (выпускники педагогический ВУЗов и колледжей) было 36% от общего количества педагогов, еще 21% составили педагоги дошкольного образования, имеющие большой перерыв в работе. Итого – более половины, а количество опытных педагогов составило 36%. В

условиях нехватки воспитателей ДООУ в детский сад также пришли учителя – предметники школ, не имеющие возможности (или желания) устроиться на работу по специальности.

Стоит отметить, что имея желание освоить методику работы с детьми дошкольного возраста и возможность пройти профессиональную переподготовку и курсы повышения квалификации, именно эта категория педагогических работников в дальнейшем дает огромный вклад в создание преемственности между дошкольным учреждением и школой.

Параллельно с поиском и подбором кадров, как правило, идет и их расстановка, при которой крайне важно учесть не только образование, профессионализм, опыт педагогов и вспомогательного персонала, но и такие качественные характеристики персонала как трудовой потенциал работника. Это понятие включает в себя совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Основными компонентами трудового потенциала любого работника ДООУ являются:

- психофизическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности работника.
- социально – демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение, наличие собственных детей.
- квалификационная составляющая: уровень образования, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, нравственность.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться в процессе работы, как в сторону увеличения, так и уменьшения и в значительной степени связан с мотивацией. Для создания в

образовательном учреждении условий, мотивирующих работников на более качественное выполнение своих должностных обязанностей и заинтересованность в результатах своей деятельности руководителю необходимо учитывать уровень трудового потенциала, как отдельных работников, так и групп. Понятие мотивации у работников чаще всего связано с материальным стимулированием. При этом по мнению большинства работников, важно «не столько сколько, сколько за что», т.е. критерии оценки деятельности педагогов должны быть понятными, а порядок стимулирования прозрачным. Не менее значимо, особенно для педагогических работников, моральное стимулирование, включающее в себя такие социальные аспекты, как комфортные условия труда, отражающие заботу администрации, возможность реализации своих творческих интересов, наличие условий для самосовершенствования и признание достижений.

Как высказывался Е.С. Полат «метод проектов как педагогическая технология, то эта технология предполагает совокупность исследовательских, поисковых, проблемных методов, творческих по самой своей сути». Для того чтобы разработать эффективные критерии оценки деятельности педагогов и создать комфортные условия труда можно применить метод проектов. Поскольку позволяет рационально сочетать теоретические знания и их практическое применение для решения конкретных проблем окружающей действительности.

1.5. Компетентностный подход в кадровой политике на примере дошкольного образования

Современные социально-экономические преобразования в нашем обществе поставили на первый план проблемы развития образовательных систем. Осмысление причин и поиск путей преодоления кризиса привело к

формированию новой образовательной парадигмы, ориентированной на личность.

Только человек, осознающий себя носителем определенных культурных и иных ценностей способен адекватно выбирать глобальные и текущие цели своей деятельности, и, проявляя необходимую гибкость, диктуемую обстоятельствами, неуклонно продвигаться к ее осуществлению.

Это возможно только при условии модернизации всех звеньев образования, в том числе и дошкольного образования, отход от традиционного подхода в его организации. Традиционная система образования, призванная передать ребенку лишь определенную сумму знаний, умений, навыков оказывается несостоятельной в сложившейся ситуации. Современный социальный заказ общества на выпускника образовательного учреждения касается в первую очередь новых универсальных способностей и поведенческих моделей личности, а не требований к конкретным знаниям. Теоретические, по сути, и энциклопедические по широте знания, которые долгое время были главной целью образовательного процесса, должны стать средством.

Идея компетентностно-ориентированного образования является ответом системы образования на социальный заказ. Компетентностный подход в образовании ориентирует образовательное учреждение на формирование у выпускника ключевых компетентностей, которые позволят ребенку успешно адаптироваться в условиях современной экономики, смены технологий, динамичного развития социальных отношений.

Компетентностный подход соответствует принятой в большинстве развитых стран общей концепции образовательного стандарта и прямо связан с переходом на систему компетентностей. Компетентностный подход следует рассматривать применительно лишь к цели и результату образования. Это указывает на значимость данного подхода, но не на его исключительность. Под компетентностным подходом мы понимаем такую организацию

образования, где целью выступает формирование ключевых компетентностей воспитанников[2].

Компетентностно-ориентированный подход в образовании является на сегодняшний день приоритетным направлением образовательной политики Самарского региона. Ученые и практики этого региона имеют достаточно богатый теоретический и практический опыт по данному вопросу.

На основе классификации ключевых компетентностей учащихся, с учетом принципа преемственности была разработана классификация ключевых компетентностей детей дошкольного возраста:

- технологическая компетентность;
- информационная компетентность;
- социально-коммуникативная компетентность.

Предлагаю вашему вниманию содержание каждой ключевой компетентности детей дошкольного возраста. Обращаем ваше внимание, что дидактической единицей компетентности выступает «умение».

Умение – освоенный субъектом способ выполнения действий, обеспечиваемый совокупностью приобретенных знаний (в нашем случае в процессе обучения и воспитания). Умение создает возможность выполнения действия не только в привычных, но и в изменившихся условиях.

Также обращаем ваше внимание, что, говоря о том, что компетенция и ключевые компетентности являются результатом образования, относительно дошкольного учреждения я подразумеваю, что ключевые компетентности формируются в ходе всего учебно-воспитательного процесса, в разных видах детской деятельности (а не только на занятиях)[5].

Технологическая компетентность

1. Умение ориентироваться в новой, нестандартной для ребенка ситуации.
2. Умение планировать этапы своей деятельности.
3. Умение понимать и выполнять алгоритм действий.

4. Умение устанавливать причинно-следственные связи.
5. Умение выбирать способы действий из усвоенных ранее способов.
6. Умение использовать способы преобразования.
7. Умение понимать и принимать задание и предложение взрослого.
8. Умение принимать решение и применять знания в тех или иных жизненных ситуациях.

9. Умение организовать рабочее место.

10. Умение доводить начатое дело до конца и добиваться результатов.

Информационная компетентность

1. Умение ориентироваться в некоторых источниках информации.
2. Умение делать выводы из полученной информации.
3. Умение понимать необходимость той или иной информации для своей деятельности.
4. Умение задавать вопросы на интересующую тему.
5. Умение получать информацию, используя некоторые источники.
6. Умение оценивать социальные привычки, связанные со здоровьем, потреблением и окружающей средой.

Социально-коммуникативная компетентность

1. Умение понимать эмоциональное состояние сверстника, взрослого и рассказать о нем.
2. Умение получать необходимую информацию в общении.
3. Умение выслушать другого человека, с уважением относиться к его мнению, интересам.
4. Умение вести простой диалог со взрослыми и сверстниками.
5. Умение спокойно отстаивать свое мнение.
6. Умение соотносить свои желания, стремления с интересами других людей.
7. Умение принимать участие в коллективных делах.
8. Умение уважительно относиться к окружающим людям.

9. Умение принимать и оказывать помощь.

10. Умение не сориться, спокойно реагировать в конфликтных ситуациях[10].

Формирование компетентностей предполагает смену используемых педагогами технологий, форм, методов обучения. Адекватные компетентностно-ориентированному подходу образовательные технологии должны обеспечить создание условий, вынуждающих детей к собственному целеполаганию, самоорганизации, групповой деятельности в ситуации недостатка или избытка ресурсов. Главная задача педагога теперь состоит в оптимизации образовательной среды, в центре которой стоит деятельность ребенка.

Все это возможно, если разработать систему работы по переподготовке педагогов по данной проблеме, в ходе которой воспитатели смогут преодолеть имеющиеся трудности при организации педагогического процесса, овладеть осмысленными педагогическими действиями, усвоить алгоритмы технологических процедур, тестовые, диагностические методики, нормы профессионального поведения, понять и гармонизовать свои действия, научиться осуществлять самоанализ и коррекцию собственных профессиональных действий, а также действий коллег.

Педагогические условия предусматривают:

1) отбор содержания, охватывающего новые современные представления в области общей и дошкольной педагогики и психологии по проблеме компетентностно-ориентированного образования;

2) отбор эффективных форм, средств, методов и технологий анализа и освоения учебного материала в аспекте компетентностно-ориентированного образования;

3) включение педагогов в разнообразные формы активной, самостоятельной работы с учебным материалом и формы делового личностно-ориентированного общения с другими педагогами,

преподавателями курсов (семинаров), а затем и детьми, что в значительной степени способствует развитию у педагогов творческой активности и самореализации педагогической деятельности в аспекте формирования ключевых компетентностей дошкольников.

Организационные условия служат средством, обеспечивающим:

- 1) применение и реализацию в обучении вариативных форм и технологий проведения практических занятий самих педагогов и практической работы с детьми на занятиях разного типа;
- 2) выполнение непосредственных организационных и управленческих задач в разных звеньях системы повышения квалификации педагогов (муниципальных, на уровне конкретных дошкольных учреждений) по проблеме компетентностно-ориентированного образования;
- 3) оснащение учебной работы необходимыми методическими и теоретическими средствами в рамках компетентностно-ориентированного образования.

В настоящее время вопрос об улучшении качества образования все чаще ставится как вопрос о «смене качества образования» или о «новом качестве образования». Решение этой проблемы связано с модернизацией содержания образования, оптимизацией способов и технологий организации образовательного процесса и, конечно, переосмыслением цели и результата образования.

При этом, говоря о новом качестве образования, имеем в виду формирование новых универсальных способностей личности и поведенческих моделей, а не требования к конкретным знаниям. Таким образом, формируется компетентностно-ориентированный подход к образованию, нацеленный на формирование у выпускника ДОО готовности эффективно организовывать внутренние (знания, умения, ценности, психологические особенности и т.п.) и внешние ресурсы для достижения поставленной цели. Изменения затрагивают все ступени образования, в том

числе и *дошкольную*, так как на каждом этапе образования должен реализовываться единый концептуальный подход к определению целей и задач образования с учетом их преемственности и перспективности. Задача достижения «современного качества дошкольного образования» определяется в Концепции модернизации как один из приоритетов[10].

Проблема модернизации российского образования рассматривает повышение квалификации в контексте дополнительного многоступенчатого образования, как новой образовательной парадигмы, ориентированной на образование взрослых. Овладение в системе повышения квалификации новыми понятиями, педагогическими парадигмами, образовательными стратегиями, в области детства и творчества определяют основы проектирования содержания и качества образования, образовательных программ.

Сложившаяся гуманистическая концепция образования требует от профессионалов освоения проективных технологий, способов рефлексивной деятельности, экспертизы проектов инновационной деятельности, непрерывного повышения своего профессионализма. В русле современных достижений науки повышение квалификации рассматривается как непрерывное приращивание образования, обеспечивающее развитие способностей к системному видению, компетенции в предметной области, овладение развивающими технологиями и способностями к интеграции. От уровня сформированности знаний, умений и навыков воспитателя будет зависеть уровень развития детской деятельности, творчества и развитие личности ребенка в целом. Исследования, проведенные в последние годы, показывают, что у воспитателей, как начинающих, так и со стажем, наблюдается недостаточная сформированность коммуникативных умений и профессионально значимых личностных свойств; преимущественное использование учебно-дисциплинарных методов работы с детьми, не соответствующих возрасту.

Становление в системе дошкольного образования г.о. Тольятти инновационных процессов, как нового объекта управления, который непрерывно изменяет свою структуру в зависимости от сложившейся инновационной ситуации в учреждении, требует от педагогов современных дошкольных учреждений повышения своей профессиональной компетентности в вопросах современной проблемы детства и творчества.

Современное состояние системы повышения квалификации педагогов в аспекте компетентностно-ориентированного образования может быть охарактеризовано *рядом противоречий*:

- потребность педагогов и руководителей образовательных учреждений в личностном и профессиональном росте и недостаточная адаптированность образовательных программ повышения квалификации к индивидуальным профессионально-образовательным потребностям взрослых обучающихся;

- нацеленность педагогов ДООУ на непрерывное повышение квалификации и недостаточная мобильность этой системы, отсутствие гибких форм повышения квалификации;

- опережающее развитие инновационной образовательной практики и недостаточная разработанность программно-методического обеспечения повышения квалификации педагогов ДООУ к управлению инновационными процессами на основе нового теоретического и практического знания;

- между развитием педагогической теории, осмысляющей научные понятия «детство», «творчество» и «компетентность» в контексте гуманистической модели образования, и сложившихся стереотипов данных понятий в сознании педагогов и руководителей ДООУ с большим стажем работы.

Отмеченные трудности в реализации новых целевых ориентаций в области дошкольного воспитания позволяют констатировать, что проблема особой подготовки педагогов дошкольных образовательных учреждений и

проявление ими прогрессивной профессиональной компетентности является актуальной.

Именно поэтому в настоящее время существует *проблема*, требующая разрешения:

1. Необходимость формирования профессиональной компетентности воспитателей и педагогов в системе дополнительного профессионального образования (повышения квалификации).

2. Обеспечение МДОУ педагогическими кадрами, в полной мере владеющими компетентностно – ориентированными технологиями, исследовательскими умениями, коммуникативными и эмоциональными качествами, от которых будет зависеть уровень развития детской деятельности, творчества и сформированности ключевых компетентностей выпускников ДОУ.

В результате были наработаны в помощь практическим работникам дошкольных учреждений города методические материалы по формированию ключевых компетентностей дошкольников и диагностике уровня сформированности ключевых компетентностей выпускников ДОУ, которые предоставлены городскому педагогическому сообществу для апробации и дальнейшему систематическому применению. Была продолжена работа по коррективке, усовершенствованию и внедрению материалов с целью выявления эффективности применения мониторинговых исследований в области формирования ключевых компетентностей детей дошкольного возраста.

На данном этапе ведется работа по созданию системы переподготовки педагогов дошкольных образовательных учреждений, с учетом государственных требований, в аспекте формирования ключевых компетентностей дошкольников. Разрабатываемая нами Программа повышения квалификации практических работников дошкольных образовательных учреждений «Формирование ключевых компетентностей у

детей дошкольного возраста» поможет педагогам овладеть теорией, практикой, технологиями педагогического менеджмента, образовательными стратегиями, способствующими формированию ключевых компетентностей дошкольников.

Потребность в инновациях возникает тогда, когда появляется необходимость разрешить какую – то проблему, создается противоречие между желанием и реальным результатом. На сегодняшний день данное противоречие заключается в необходимости эффективной реализации на практике Концепции компетентностно-ориентированного образования и неготовностью педагогов к осуществлению данного процесса, недостаточной разработанностью управленческих средств для повышения мотивации педагогов.

Основными отличиями в осуществлении управленческих функций в инновационной деятельности является включение функции контроля на всех этапах управленческого цикла, поскольку инновационный процесс - процесс гибкий, требующий получения информации и возможной коррекции на каждом этапе внедрения инновации.

Мы понимаем, что педагогический коллектив всегда неоднороден. Его изучение и анализ помогают правильно организовать систему мотивации к внедрению инноваций, так необходимых, для эффективной реализации Концепции КОО в Самарской области.

Существуют различные теории мотивации, такие как теории Ф. Герсберга, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу и другие. Наиболее иллюстрирующей наше представление о мотивации является теория мотивации А. Маслоу. Известный американский психолог А. Маслоу связывал мотивацию работающих с удовлетворением их потребностей. Таких потребностей может быть очень много. У разных людей они, естественно, различны. Наиболее общие потребности ученый объединил в пять отдельных групп, которые затем расположил по иерархическому принципу. Низшими

оказались физиологические потребности (в пище, сне, удовлетворении полового влечения и т.п.), затем – в безопасности (избавления от страха и неудач, чувство защищенности), в принадлежности и причастности (к обществу, коллективу, потребности в любви, во внимании), и, наконец, в признании и самоутверждении. Высшая группа потребностей, по А. Маслоу, – потребности в самовыражении работника (реализация собственных возможностей, развитие личности, различные познавательные и эстетические потребности).

Исходя из его теории, потребность стимулирует работника до тех пор, пока она не удовлетворена.

Удовлетворение указанных выше потребностей, как правило, не приводит к росту эффективности работы. Скорее, происходит устранение причин неудовлетворенности трудом, что повышает лояльность сотрудника организации к ее руководству. Вместе с тем, удовлетворение первоочередных человеческих нужд делает актуальными потребности более высокого порядка[23].

Практика образовательных учреждений показывает, что педагоги со значительной потребностью в самовыражении, достигнув определенных успехов, стремятся к дальнейшему совершенствованию учебно-воспитательного процесса, своих профессиональных качеств.

В основе мотивации труда лежит процесс удовлетворения потребностей работников, в нашем случае – педагогов ДООУ. Исследователи выделяют 5 групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант и прослеживают их зависимость от стажевой группы (таблица 10).

Таблица 10

Мотивационные доминанты, обуславливающие поведение педагога

Мотивационная доминанта	Характеристика групп
Внутренняя мотивационная	Характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу.

доминанта		<i>Чаще всего педагоги с внутренней мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2-10 лет, а так же после 15 лет.</i>
Внутренняя и внешняя положительные мотивационные доминанты		Характерно как стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, так и ориентация на саморазвитие. <i>Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в значительном количестве представлены в различных стажевых группах.</i>
Внешняя положительная мотивационная доминанта		Ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителю даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов, эффективно влиять на их труд. <i>Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречаются среди воспитателей со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 до 20 лет.</i>
Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта		Ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности, поскольку воспитатели данной категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. <i>Чаще всего, данный тип встречается в стажевой группе педагогов, работающих свыше 20 лет.</i>
Внешние отрицательные мотивы		Данный тип педагогов отрицательно относится к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности, при выборе места работы уделяет повышенное внимание условиям труда в образовательном учреждении. Ведущими потребностями таких педагогов являются низшие потребности: физиологическая и потребность в безопасности. Поскольку удовлетворить их можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании так же является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. <i>Следует отметить, что чаще всего воспитатели с доминирующими внешними отрицательными мотивами встречаются среди персонала, имеющего педагогический стаж более 20 лет.</i>

Преобладающие факторы, участвующие в мотивационном процессе и обуславливающие поведение работника в процессе труда принято называть доминантами. По природе возникновения потребностей выделяются внутренняя и внешняя мотивационные доминанты. Внутренняя мотивационная доминанта формирует такую деятельность, которая является самоценной для работника и не нуждается в стимулах со стороны

руководства. Внешняя мотивационная доминанта имеет место, когда потребность в проявлении деятельности возникает под воздействием внешнего субъекта.

Для получения объективной картины мотивированности педагогов к инновационной деятельности было проведено исследование уровня мотивации.

Исследование мотивации воспитателей и узких специалистов к инновационной деятельности в нашем детском саду осуществлялось поэтапно:

1 этап. Выявление характеристик поведения педагогов, выявление доминирующих мотивов, творческого и профессионального потенциала.

2 этап. Диагностика потребностей педагогов, а так же факторов, влияющих на желание работать лучше или вызывающих неудовлетворённость трудом, посредством анкетирования.

3 этап. Нахождение и оценка способов стимулирования инновационной деятельности, характерная для нашего учреждения и для каждого педагога в отдельности.

4 этап. Прогнозирование оценки воспитателями результатов своей деятельности, посредством изучения карт самоанализа.

На 1 этапе, опираясь на теоретико-практические исследования Н.В. Немовой (см. Приложение 1), я провела оценку реализации потребностей педагогов в развитии.

Для этого я использовала анкету, в которой педагоги по пятибалльной системе проводили самооценку стадии собственного профессионального развития.

Проанализировав полученные данные, я сделала вывод, что 81% педагогов активно реализуют свои потребности в развитии, и лишь у 19% отсутствует сложившаяся система саморазвития. Большинство педагогов признали, что получают удовольствие от усвоения нового, анализируют свои

чувства и опыт, управляют своим профессиональным развитием и получают положительные результаты. Более половины педагогов положительно бы отнеслись к продвижению по службе. 78% опрошенных педагогов отметили, что их не пугает возрастающая ответственность. Таким образом, можно сделать вывод, что большинство педагогов достаточно высоко оценивают свой профессиональный потенциал и стремятся его реализовать.

На 2 этапе я выявляла факторы, стимулирующие и препятствующие развитию педагогов. С этой целью так же было проведено анкетирование педагогов по методике Н.В. Немовой. Педагоги по пятибальной системе предлагалось оценить ряд препятствующих факторов и ряд стимулирующих факторов.

Было выявлено, что большинство педагогов выделяют следующие препятствующие факторы: ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства, недостаток времени и собственную инерцию. А наиболее часто отмечаемыми стимулирующими факторами являются: пример и влияние руководителей, доверие и методическая работа в ДОУ.

На 3 этапе на основе полученных данных я составила сводную таблицу, которая отражает доминирующий мотив педагога, стимулирующие и препятствующие факторы его профессиональной деятельности, а также способы стимулирования инновационной деятельности, характерная для педагога в отдельности. То есть была разработана система мер для каждого конкретного педагога(см. Приложение1)

Исследование по выявлению уровня мотивации педагогов в этом учебном году осуществлялось в нашем ДОУ впервые, но мы планируем, подобные исследования ввести в ежегодную практику, так как полученные результаты позволили выявить потенциальные возможности и профессиональные затруднения каждого педагога и наметить индивидуальную работу.

Таким образом, наша система мотивации базируется на следующих составляющих:

- Система презентации деятельности педагогов.
- Создание ситуации успеха в глазах воспитанников, коллег и родителей. Работа над имиджем каждого педагога и учреждения в целом.
- Повышение квалификации и уровня компетентности педагогов, посредством реализации компетентностно–ориентированных технологий.
- Реализация системы поощрения педагогов (материального и морального). Введение системы конкурсных мероприятий.
- Предоставление возможности горизонтального карьерного роста, так как каждый педагог имеет право стать руководителем проектной группы или методического объединения.
- Делегирование полномочий и ответственности сотрудникам.
- Рассмотрение контроля, как функции сбора информации, а не как возможность сделать замечание или найти недостатки в работе.

Исходя из этого, я представляю наше виденье особенностей управленческого цикла в процессе инновационной деятельности ДООУ в следующем:

1. Осуществление функции контроля в процессе организации конкурсных мероприятий.
2. Изменение структуры организации и предоставления педагогам возможности горизонтального роста, посредством создания методических объединений.

Так, ежегодно, с 2005 года, с Тольяттинских ДООУ проводится Конкурс среди педагогов «Мы умеем все!», основной целью которого является повышение профессионального уровня педагогов и активности их педагогической деятельности в аспекте компетентностно–ориентированного образования.

Задачами Конкурса являются:

1. Мотивация педагогов к активной творческой деятельности, реализации технологий КОО (технологии метод проектов, технологии художественно – творческого развития, разработке технологии экспериментирования и т.д.).

2. Создание условий для повышения профессионального мастерства педагогов в аспекте реализации компетентностно–ориентированного образования.

Данный конкурс включает в себя несколько конкурсов смотров – этапов, где оценивается либо уровень и качество созданных условий, либо уровень профессионального мастерства педагогов, либо уровень взаимодействия педагога с родителями и воспитанниками. То есть все те критерии, которые традиционно являются составляющими тематического контроля в ДОУ.

Основными критериями оценки всех этапов конкурса являются:

- Активность педагогов к инновациям.
- Выполнение заданий в установленный срок.
- Оригинальность замысла и выполнения.
- Привлечение к конкурсам родителей воспитанников.
- Соответствие возрастным и программным требованиям, нормам техники безопасности[23].

Конкурсные материалы оформляются в виде справки тематического контроля.

Реализация системы конкурсных мероприятий является хорошим стимулом для педагогов, имеющих внешнюю и внутреннюю положительную мотивационную доминанту. Для педагогов с отрицательной доминантой значимым стимулом является материальное вознаграждение по итогам конкурса, установленное администрацией.

Для педагогов, имеющих потребность во внешнем признании, хорошим стимулом является осуществление возможности горизонтального

роста, посредством организации методических объединений, что в свою очередь, включает в себя изменение структуры организации.

С этого учебного года в нашем ДООУ функционирует два методических объединения:

- методическое объединение по реализации компетентностно–ориентированной технологии метод проектов,
- методическое объединение по разработке технологии детского экспериментирования.

Коллективом детского сада разработано Положение о методических объединениях, планы – программы работы методических объединений на год.

Работа методических объединений направлена на решение следующих задач:

- эффективная реализация технологий компетентностно–ориентированного образования;
- повышение мотивации педагогов ДООУ к участию в инновационной деятельности.

Педагоги нашего детского сада имеют реальную возможность презентации своих достижений перед коллегами и родителями воспитанников. Для этого разработаны информационно - презентационные стенды: «Экран педагогического мастерства», «Наши воспитатели». Материалы стендов постоянно обновляются, порой инициативу по размещению тех или иных презентационных материалов, берут на себя родители воспитанников (они посвящают стихи любимым воспитателям, дарят грамоты от лица родителей, пишут благодарственные письма). Таким образом, разработанные организационные, методические и управленческие меры по мотивации педагогов к инновациям, способствуют эффективной реализации на практике идей Концепции компетентностно–ориентированного образования в Самарской области, носят

последовательный и системный характер, направлены на повышение качества учебно-воспитательного процесса в ДОУ, работающем в инновационном режиме.

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Характеристика дошкольного образовательного учреждения

Муниципальное бюджетное дошкольное общеобразовательное учреждение «детский сад №5 «Светлячок» комбинированного вида» действует с 1991 года. Место нахождения учреждения (юридический адрес) – Свердловская область, Сысертский район, поселок Светлый 5-А. Детский сад является юридическим лицом. Организационно - правовая форма – муниципальное учреждение.

Режим и график работы:

Пятидневная рабочая неделя

Суббота, воскресенье – выходные дни

Пребывание детей с 7.30 до 18.00 (10,5 часов)

Организационно-правовая форма:

Муниципальное бюджетное учреждение

– специфика

Особенностью МБДОУ является то, что наряду с обычными группами функционируют группа компенсирующей направленности.

Основные цели МБДОУ д/с №5 «Светлячок»

- создавать благоприятные условия развития ребенка, открывающих возможности для его позитивной социализации, его личностного развития, развития инициативы и личностных способностей на основе сотрудничества со взрослыми и сверстниками и соответствующим видам деятельности;
- формировать основы базовой культуры

Виды деятельности

– предоставление дошкольного образования по общеобразовательной программы дошкольного образования (воспитание детей от 2 года до 8 лет – М.А. Веракса «От рождения до школы») и Адаптированная общеобразовательная программа для детей с тяжелыми нарушениями речи (ОНР) Н.В.Нищева (для детей 5-7лет).

Задачи:

- всесторонне развить психические и физические качества дошкольника и подготовить его к жизни в современном обществе;
- обеспечить коррекцию и реабилитацию психофизического здоровья детей с ОВЗ;
- способствовать всестороннему и гармоничному развитию физических качеств у детей;
- укрепить устойчивость организма к болезнетворным факторам;
- формировать основы здорового образа жизни;
- максимально использовать разнообразные виды детской деятельности в целях повышения эффективности образовательного процесса;
- развивать творческие способности ребенка, научить его приемам художественно-речевой выразительности и сформировать творческую самостоятельность в передаче театрального образа;
- обеспечить в группах атмосферу гуманного и доброго отношения ко всем воспитанникам, что позволяет растить их общительными, добрыми, любознательными, инициативными;
- создать единое образовательное пространство между педагогами, родителями и детьми.

В детском саду функционируют 7 групп общеразвивающей направленности и 1 группа компенсирующей направленности.

I младшая с 2 до 3 лет – 1 группа

II младшая с 3 до 4 лет – 2 группы

Средняя с 4 до 5 лет – 1 группа

Старшая с 5 до 6 лет – 2 группы

Подготовительная к школе с 6 до 7 лет – 1 группа

Речевая группа для детей с ОНР – 1 группа

Контингент воспитанников на 2016-2017 учебный год представлен в таблице 11.

Таблица 11

Сведения о количественном составе воспитанников в 2016 - 2017 учебном году

№	Группа	Количество воспитанников в группе	Количество девочек в группе	Количество мальчиков в группе
1	(первая младшая)	16	6	10
2	(вторая младшая)	22	6	16
3	(вторая младшая)	22	12	10
4	(средняя)	22	11	11
5	(старшая)	22	12	10
6	(старшая)	22	11	11
7	(подготовительная)	16	13	3
8	(речевая)	13	6	7
итого	8 групп	155 воспитанников	77 девочек	57 мальчиков

Кадровый состав учреждения по состоянию на 1 августа 2016 года представлен в таблице 12.

Таблица 12

Кадровый состав работников детского сада

Руководящих работников	Педагогических работников	Обслуживающий персонал	Итого
3	17	27	47

Особенности образовательного процесса.

Учебно-воспитательный процесс выстроен на основе:

1. Комплексной «Программы воспитания и обучения в детском саду» под редакцией М.А. Веракса, В.В. Гербовой, Т.С. Комаровой в ее современной редакции.

2. Адаптированная общеобразовательная программа для детей с тяжелыми нарушениями речи (ОНР) Н.В.Нищева в соответствии с ФГОС.

3. Образовательной программой ДС, 2016г.

В соответствии с вышеперечисленными программами и требованиями СанПиН 2.4.1.3049-13 в ДС разработан учебный план работы на 2016-2017 учебный год.

Отбор парциальных программ осуществляется на основе единых концептуальных основ комплексной образовательной «Программы воспитания и обучения в детском саду» и «Коррекционная программа» в соответствии с целями и нормативно-правовым статусом учреждения.

2.2. Количественный и качественный анализ характеристик кадрового обеспечения МБДОУ д/с №5 «Светлячок»

Анализ проведен за 3 учебных года с 2013 по 2016г

Состав педагогического коллектива: воспитателей – 14, инструктор ФИЗО – 1, музыкальный руководитель – 2, педагог-психолог – 1, учитель-логопед – 1.

На основе вышеизложенного, был проведен анализ текучести педагогических кадров в коллективе МБДОУ Д\С №5 «Светлячок» и представлен в таблице 14.

Таблица 14

Текучесть кадров

	2013-2014 у.г.	2014-2015 у.г.	2015 – 2016 у.г.
Среднесписочная численность педагогов (чел)	16	18	19
Принято на работу (чел)	1	2	1
Количество уволенных за у. год в том числе: (чел)	0	0	0
По собственному желанию (чел)	0	0	0
За нарушение трудовой дисциплины(чел)	0	0	0
Коэффициент текучести в %	5%	11%	5%

Аттестация кадров.

Аттестация – определение уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников с последующим присвоением квалификационных категорий. Аттестация представляет собой процедуру систематической формализованной оценки того, в какой степени деятельность конкретного работника отвечает требованиям выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Аттестация педагогических кадров играет важную роль в управлении образовательным процессом, так как это комплексная оценка уровня квалификации, педагогического профессионализма и продуктивности деятельности педагогов ДОУ.

Таблица 15

Квалификационная категория

Квалификационная категория	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	педагоги	В %	педагоги	В %	педагоги	В %
Высшая	1	6%	1	5.5%	1	5%
Первая	5	32%	7	39%	9	47%
Соответствие должности	6	37%	3	16.5%	4	21%
Без категории	4	25%	7	39%	5	27%

По сравнению с 2013-2014 учебным годом прослеживается положительная динамика, растет процент педагогов с 1 кк.

Таблица 16

Педагогический стаж

Педагогический стаж	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	педагоги	В %	педагоги	В %	педагоги	В %
До 2 лет	2	12.5%	2	11%	2	10.5%
От 2 до 5 лет	2	12.5%	2	11%	3	15.5%
От 5 до 10 лет	6	37.5%	7	39%	6	31.5%
От 10 до 15 лет	1	6.25%	2	11%	3	15.5%
От 15 до 20 лет	1	6.25%	1	5.5%	0	
Свыше 20 лет	4	25%	4	22.5%	5	27%

Таблица 17

Образовательный ценз педагогов

Образовательный ценз педагогов	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	педагоги	В %	педагоги	В %	педагоги	В %
Высшее педагогическое	6	37.5%	7	39%	7	37%
Неоконченное высшее педагогическое	1	6.25%	0	0	1	5%
Без педагогического образования	1	6.25%	1	5.5%	1	5%
Среднее – специальное педагогическое	8	50%	10	55.5%	10	53%

Показатели образования по сравнению с 2014-2015 учебным годом стали снижаться.

Таблица 18

Возрастной ценз педагогов

Возрастной ценз педагогов	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	педагоги	В %	педагоги	В %	педагоги	В %
До 25 лет	1	6.25%	1	5.5%	1	5%
От 26 до 30 лет	0		1	5.5%	1	5%
От 31 до 40 лет	10	62%	10	56%	7	37%
От 41 до 55 лет	3	18.25%	3	16.5%	7	37%
Свыше 55 лет	2	12.5%	3	16.5%	3	16%

Растет количество педагогов пред пенсионного до 55 и пенсионного возраста свыше 55 лет.

Таблица 19

Оценка профессионального уровня педагогов

параметры	
Укомплектованность ДОУ педагогическими кадрами	100%
Доля педагогических работников, имеющих высшее педагогическое образование	32%
Доля педагогических работников, имеющих первую и высшую квалификационную категории	63%
Участие педагогов в конкурсах/грантах разного уровня	42%
Доля педагогических работников прошедших за последние 3 года повышение квалификации/переподготовку по профилю осуществляемой ими деятельности	100%

Сильные стороны кадровой политики учреждения:

- стабильный педагогический коллектив;
- 100% обеспеченность педагогическими кадрами;
- 63% педагогов имеют высшую и 1 квалификационную категорию;
- наличие узких специальностей педагогов, способных работать по углубленным программам;

Слабые стороны кадровой политики:

- проявляется тенденция увеличения возрастного педагогического коллектива;
- низкий процент молодых педагогических кадров;
- «стажисты» плохо воспринимают инновационные идеи, более подвержены «эмоциональному выгоранию» и стрессу.

Проблемы:

- 1) проблема старения педагогических кадров;
- 2) незначительный приток молодых специалистов;
- 3) низкая активность педагогов в творческой деятельности.

Было выявлено, что основными причинами является:

- низкая мотивация у педагогического коллектива;
- не используется передовой, накопленный, педагогический опыт ДОО.

Пути решения проблем:

- 1) поднять эффективность труда, через стимулирующую оплату труда разработав критерии, удовлетворяющие сотрудников;
- 2) создания комфортных условий для привлечения молодых педагогов в ДОО;
- 3) организовать работу по обобщению и передаче педагогического опыта на тематических семинарах и консультациях, посещение открытых мероприятий по обмену опытом.

2.3. Разработка критериев эффективного контракта в ДООУ сельской местности

Оценка результативности профессиональной деятельности педагогического персонала помогает определить эффективность выполнения той или иной работы педагога, позволяет установить соответствие педагогических показателей установленным требованиям. Кроме этого, процесс оценки результативности профессиональной деятельности помогает выявить как индивидуальные проблемы педагога, так и общие, характерные для всего коллектива. Но большинство руководителей испытывает трудности при оценке своих подчиненных. Связано это с отсутствием четких, однозначных и нацеленных на результат деятельности педагога критериев оценки (например: «добросовестное выполнение обязанностей»). Порой это приводит к принятию некоторых управленческих решений под влиянием личных симпатий, а также к проблемам, связанным с неработающей системой поощрений, с низкой дисциплиной педагогов. Чтобы подобных проблем не возникало, важно при разработке системы оценки результативности профессиональной деятельности педагогического персонала учитывалось (см. Приложение2):

- условия сельской местности;
- что по единым критериям нельзя оценить весь педагогический коллектив;
- уровень профессионального мастерства педагогов;
- состоянием здоровья воспитанников;
- наличием участников, победителей конкурсов, мероприятий;
- использование современных технологий;
- охват и привлечение воспитанников, их родителей в проектную деятельность;

- профессиональный рост педагогов и повышения качества образования;
- деятельность педагога соответствующая современным требованиям.

2.4. Проект по организации совершенствованию системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта

В настоящее время перемены в жизни общества происходят очень быстро. В этих условиях главной задачей руководителя дошкольного учреждения является задача повышения эффективности деятельности своего образовательного учреждения. Но высокое качество дошкольного образования невозможно без эффективной работы всего педагогического коллектива. Как сказал профессор Майкл Барбер, «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней педагогов».

Внедрение данного проекта на местах сталкивается с рядом проблем, среди которых:

- несоответствие системы стимулирования педагогических работников современным требованиям;
- недостаточная открытость и объективность критериев оценки деятельности педагогов;
- низкая мотивация педагогов к самообразованию и повышению качества предоставляемых образовательных услуг;
- отсутствие объективных показателей оценки результативности профессиональной деятельности педагога.

Для того чтобы выстроить четкую систему оценки результатов деятельности педагогов в учреждении оценивая деятельность ДОУ, руководителя или конкретного педагога, необходимо ответить на вопрос: что мы хотим получить в результате?, каковы цели оценивания?, какие параметры оценки являются главными?, какова миссия ДОУ? Соответствуют

ли критерии оценки выбранной миссии, целям и задачам, которые ставит субъект оценивания, т.е. насколько валидны данные критерии и показатели оценки?

Анализ показывает, что можно достичь хороших результатов за счет нескольких факторов: уклад ДОУ, профессионализм педагогов, атмосфера деятельности, сотрудничества воспитателей и родителей воспитанников, свободный и гибкий выбор различных методик, новые подходы к управлению образованием – все это прямо связано с эффективностью ДОУ выстроить новую модель показателей качества работы педагогов и качества образования в целом. Переход на эффективный контракт позволит решить следующие задачи:

- отказаться от неэффективных стимулирующих выплат за показатели, которые носят общий и формальный характер (например: «добросовестное выполнение обязанностей»);

- установить новые показатели, имеющие конкретные измеримые параметры;

- исключить из числа стимулирующих выплат такие выплаты, которые фактически применялись в качестве гарантированной части заработной платы работника;

- обеспечить оптимальное распределение фонда оплаты труда (ФОТ) на гарантированную часть (оплата за должность) и стимулирующую часть (оплата за достижения показателей качества).

При проведении анкетирования мы можем установить, как педагоги относятся к введению эффективного контракта. (см. Приложение 1).

Вывод по анкетированию представлены в таблице 20.

При проведении анкетирования и обработки результатов мы установили, что педагоги относятся к введению эффективного контракта без особых ожиданий. Основной аргумент – субъективность руководителей. Некоторые педагоги считают, что и сейчас у руководителей есть

возможность платить педагогам больше (меньше) в зависимости от качества работы (или от личного отношения руководителя к педагогу).

К тому же, большинство педагогов путают показатели эффективного контракта с должностной инструкцией, с правилами внутреннего трудового распорядка и даже с общепринятыми этическими нормами.

Таблица 20

Информационная карта проекта

Тема проекта	«организация совершенствования системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта».
Проблема	На данный момент имеются основные проблемы, среди которых: - несоответствие системы стимулирования педагогических работников; - недостаточная открытость и объективность критериев оценки деятельности педагогов; - низкая мотивация педагогов к самообразованию и повышению качества предоставляемых образовательных услуг; - отсутствие объективных показателей оценки результативности профессиональной деятельности
Цели, задачи	Цель проекта: Повышение качества образования через совершенствование системы оценки деятельности педагогов МБДОУ, введение эффективного контракта. Задачи проекта: 1. Разработка локальных актов и методических рекомендаций по внедрению новой модели оценки деятельности педагогов. 2. Разработка и внедрение критериев оценки деятельности педагогов МБДОУ. 3. Стимулирование роста квалификации, профессионализма и продуктивности педагогов дошкольного учреждения. 4. Распространение опыта работы по разработке и внедрению инструментария критериев оценки эффективности деятельности педагогов на территории субъекта Арамилского городского округа.

В таблице 21 представлены все сроки и этапы реализации проекта в МБДОУ «детский сад №5 «Светлячок» комбинированного вида».

Таблица 21

Этапы, сроки реализации проекта

	Этапы	Срок реализации
Этап 1. Подготовительный		
1.1.	Разработка положения деятельности рабочей группы.	ноябрь 2016
1.2.	Формирование рабочей группы по реализации проекта.	ноябрь 2016
1.3.	Опрос педагогов о показателях качества образования.	ноябрь 2016
1.4.	Анкетирование родителей по показателям качества образования.	ноябрь 2016
1.5	Анализ существующего механизма стимулирования педагогических работников.	декабрь 2016
1.6	Анализ нормативно – правовой базы и кадрового состава.	декабрь 2016
1.7.	Издание приказа об утверждении проекта.	декабрь 2016
1.8.	Разработка локальных актов: Положение об оплате труда Разработка критериев эффективности деятельности педагогов.	Январь 2017
Этап 2. Основной (внедрение)		
2.1.	Создание управленческого состава рабочей группы	январь 2017
2.2	Открытое обсуждение критериев эффективности деятельности педагогического коллектива с участием руководителя организации ДОУ.	февраль 2017
2.3	Внесение изменений в положение о стимулировании педагогических работников.	декабрь – январь 2017
2.4.	Деятельность рабочей группы по разрешению споров при введении эффективного контракта.	январь 2017
2.5.	Описание нормативно – правовых документов проекта по организации совершенствования системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта в ДОУ.	январь 2017
Этап 3. Заключительный		
3.1.	Разработка методических рекомендаций по реализации проекта	октябрь – ноябрь 2017
3.2.	Корректировка критериев эффективности деятельности педагогических работников	ноябрь 2017
3.3.	Положения об оплате труда педагогических работников ДОУ: - положение о выплатах стимулирующего характера - положение о премировании	ноябрь 2017
3.4	Разработка системы показателей эффективности труда педагогических работников проекта	ноябрь – декабрь 2017
3.5	Анализ (оценка) эффективности проекта по организации совершенствования системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта в ДОУ.	ноябрь – декабрь 2017

Стоимость проекта

Код работ	Содержание работы	рабочие дни	t-ожидаемое (ч)
Этап 1. Подготовительный			
0 - 1	Разработка положения деятельности рабочей группы.	2	1
1 – 2	Формирование рабочей группы по реализации проекта.	2	1
1 - 3	Опрос педагогов о показателях качества образования.	1	2
1 – 3	Анкетирование родителей по показателям качества образования.	2	1
1 – 4	Анализ существующего механизма стимулирования педагогических работников.	10	2
1 – 5	Анализ нормативно – правовой базы и кадрового состава.	15	1
1 - 6	Издание приказа об утверждении проекта.	1	1
1 - 6	Разработка локальных актов: Положение об оплате труда Разработка критериев эффективности деятельности педагогов.	2	2
всего		35	385
Этап 2. Основной (внедрение)			
2- 7	Создание управленческого состава рабочей группы.	1	2
2 – 7	Открытое обсуждение критериев эффективности деятельности педагогического коллектива с участием руководителя организации ДОУ.	1	2
2 - 8	Внесение изменений в положение о стимулировании педагогических работников.	3	1
2- 9	Деятельность рабочей группы по разрешению споров при введении эффективного контракта.	30	2
2- 9	Описание нормативно – правовых документов проекта по организации совершенствования системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта в ДОУ.	20	2
всего		55	495
Этап 3. Заключительный			
3 – 10	Разработка методических рекомендаций по реализации проекта.	15	1
3 - 11	Корректировка критериев эффективности деятельности педагогических работников.	10	3
3 – 12	Положения об оплате труда педагогических работников ДОУ: - положение о выплатах стимулирующего характера - положение о премировании	15	1
3 – 13	Разработка системы показателей эффективности труда педагогических работников проекта.	20	2
3 - 14	Анализ (оценка) эффективности проекта по организации совершенствования системы оплаты труда в условиях внедрения эффективного контракта в ДОУ.	20	2
всего		80	720

Длительность проекта – 170 рабочих дней, t – ожидаемое 1600 часов
Стоимость рабочего часа 100 рублей.

1) $1600 * 100 = 160000$ (т.р.) на одного педагога;

2) $160000 * 4 = 640000$ (т.р.) на рабочую группу.

Таблица 23

Риски проекта

№	Риски	Способы минимизации
1.	Недостаточная квалификация в области законодательства	Постоянный мониторинг изменения нормативно-правовой базы
2.	Недостаток квалифицированных педагогических кадров	Повышение квалификации педагогических работников, переподготовка, целевое обучение в высших образовательных учреждениях
3.	Недостаточная квалификация управленческих кадров	Повышение квалификации управленческих кадров, обмен опытом, самообразование, консультации, привлечение специалистов в сфере трудового законодательства.
4.	Увеличение нагрузки работников без изменения содержания труда.	Соблюдение нормативов педагогической нагрузки.
5.	Некорректность показателей эффективности деятельности педагогических работников.	Корректировка показателей стимулирования педагогических работников.
6.	Возрастание напряженности внутри коллектива, связанной с введением Профессионального стандарта, эффективного контракта	Снятие напряженности педагогов через информирование членами Инициативной группы. Повышение открытости механизма стимулирования педагогических кадров.

Ожидаемые результаты.

Реализация мероприятий проекта позволит:

1. Разработать пакет документов:

- методические рекомендаций по реализации модели;
- положение об оплате труда работников ОУ: положение о выплатах стимулирующего характера, положение о премировании;

- должностные инструкции педагогических работников;
- система показателей эффективности труда педагогических работников.

2. Повысить качество образовательных услуг.

3. Повысить эффективность, профессионализм и качество педагогической деятельности.

В ходе работы над проектом рабочая группа пришла к выводу, что введение эффективного контракта – это новый тип трудовых отношений, который должен строиться на оценке эффективности деятельности педагогического работника.

Эффективный контракт способствует повышению уровня квалификации педагогических работников, повышению мотивации воспитателей и специалистов к результативной деятельности, сохранению кадрового потенциала учреждения.

Разработаны качественные показатели деятельности педагога, анкета для изучения уровня удовлетворенности педагогического коллектива распределением стимулирующих выплат, подготовлен инструментарий по реализации модели для руководителей и педагогов дошкольных учреждений

Данный проект позволяет тиражировать полученный опыт реализации проекта в других образовательных учреждениях.

Вышеуказанный механизм оценки деятельности педагога в условиях введения эффективного контракта позволит:

1. Повысить качество предоставляемых образовательных услуг.
2. Повысить уровень заработной платы педагогических работников.
3. Решить проблему привлечения молодых специалистов в дошкольные учреждения.

4. Содействовать повышению квалификации и мотивации к профессиональному развитию педагогических работников.

5. Поднять престиж профессии педагога дошкольного учреждения.

6. Снизить уровень напряженности педагогического коллектива посредством открытости и объективности распределения стимулирующей части фонда заработной платы.

7. Обеспечить доступное качественное образование.

8. Повысить степень удовлетворенности родительского сообщества предоставляемыми образовательными услугами.

9. Создать в учреждении новую модель государственно-общественного управления.

2.5. Мероприятия по управлению кадровой политики в области дошкольного образования

План

мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда

с учетом показателей и критериев оценки эффективности деятельности педагогических работников

в МБДОУ детский сад № 5 «Светлячок»

	Мероприятие	Срок исполнения	Контрольные показатели	Ответственный	Результат исполнения/подтверждающий документ
	Организация информирования, опрос, анкетирование педагогических работников ОУ о системе эффективных контрактов на педагогических советах (ознакомление с нормативно-правовой базой, разъяснительная работа)	с 01.11. по 30.11.2016г.	Педагогический совет, общее собрание трудового коллектива	Зам. Зав. по ВМР	Отчет по результатам исполнения
	Создание рабочей группы из числа руководителей, административного персонала, представителей профсоюза, педагогов учреждения с целью формирования Положения об оплате труда с учетом показателей и критериев оценки эффективности работы педагогических работников. Утверждение состава рабочей группы, положение о рабочей группе	с 14.11. по 25.11.2016г.	Приказ руководителя (№, дата) о создании рабочей группы и утверждения положения	Заведующий	Отчет по результатам исполнения
	3.1. Проведение анализа штатного расписания по всем группам персонала: - штатной численности работников учреждения в разрезе профессиональных квалификационных групп и квалификационных уровней; - численность работников, которым в настоящее время установлены выплаты компенсационного характера, и их размеры;	с 14.11. по 30.11.2016г.	Аналитическая справка	Заведующий	Отчет по результатам исполнения

<p>- численности работников, получающих выплаты стимулирующего характера, соответствующих утвержденному перечню видов, а также иные выплаты, установленные законодательством.</p> <p>3.2. Проведение анализа наименований, условий и размеров выплат компенсационного характера, применяемых в соответствии с законодательством в настоящее время.</p> <p>3.3. Проведение анализа нормативно-правовой базы в части оплаты труда, компенсирующих и стимулирующих выплат работникам образовательных учреждений.</p>				
<p>4.1. Подготовка предложений по:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формированию нового штатного расписания учреждения и прогноза необходимого объема финансирования; - соотношению базовой и стимулирующей частей фонда оплаты труда; - соотношению доли базовой части фонда оплаты труда АУП, доли базовой части оплаты труда педагогических работников и остальных категорий; - размерам и условиям выплат компенсационного характера; - наименованиям, условиям и размерам выплат стимулирующего характера; - перечню трудовых функций, исполнение которых не требует закрепления в штатном расписании соответствующей должности; - перечню трудовых функций, которые могут быть переданы для исполнения сторонним организациям на условиях гражданско-правовых договоров. <p>4.2. Разработка показателей и критериев оценки</p>	с 01.12. по 31.01.2017г.	Протокол заседаний	Рабочая группа	Отчет по результатам исполнения

<p>эффективности работы педагогических работников, включающих:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прямую зависимость результатов работы непосредственно от работника; - определение целевых показателей работы, достижимых для большинства работников; - возможность оценки работы по критериям эффективности методами, которые не должны вызывать двойственных толкований и быть понятными для работников и работодателя. <p>4.3. Подготовка предложений по условиям оплаты труда руководителя учреждения и выполнения целевых показателей.</p> <p>4.4. Разработка текста Положения о новой системе оплаты труда.</p>				
<p>Совместное обсуждение с профсоюзным комитетом, работниками МБДОУ детский сад № 5 «Светлячок» нового Положения об оплате труда работников МБДОУ детский сад № 5 «Светлячок» и поправок в коллективный договор (изменений, которые вносят в Положение об оплате труда работников в части установления конкретных размеров окладов (ставок), показателей, критериев, условий и размеров стимулирующих выплат работникам)</p>	<p>До 01.03.2017г.</p>	<p>Протокол заседаний</p>	<p>Рабочая группа, Профсоюза, члены коллектива</p>	<p>Отчет по результату исполнения</p>
<p>Утверждение Положения с учетом показателей и критериев эффективности деятельности работников ОУ на основании распоряжения КО от 09.09.2013 № 2071-р</p>	<p>до 10.11.2017г.</p>	<p>Приказ руководителя (№, дата)</p>	<p>Заведующий</p>	<p>Отчет по результату исполнения</p>
<p>Разработка новой формы трудового договора и формы дополнительного соглашения с указанием в них показателей, критериев и условий назначения стимулирующих выплат в % или денежном</p>	<p>до 21.11.2017г.</p>	<p>Приказ руководителя (№, дата); новые формы трудовых</p>	<p>Рабочая группа</p>	<p>Отчет по результату исполнения</p>

	выражении.		соглашений		
	Уведомление работников об изменении условий оплаты труда	до 21.11.2017г.	Наличие в личных делах работников подписанных уведомлений	Заведующий	Отчет по результату исполнения
	Подготовка материалов для доклада на общем собрании трудового коллектива, подготовка дополнительных соглашений к трудовым договорам педагогических учреждения	до 01.12.2017г.	Дополнительные соглашения к трудовым договорам	Заведующий	Отчет по результату исполнения
0	Переоформление трудовых договоров с педагогическими работниками учреждения с учетом показателей эффективности деятельности педагогических работников учреждения	до 30.12.2017г.	Наличие в личных делах работников подписанных соглашений к трудовым договорам	Заведующий	Отчет по результату исполнения
1	Внесение изменений (конкретизация) в должности инструкции педагогических работников и ознакомление с ними работников	до 30.12.2017г.	Приказ руководителя (№, дата), новые должностные инструкции	Заведующий, зам.зав. по ВМР, рабочая группа	Отчет по результату исполнения
2	Внесение изменений в коллективный договор в части положения об оплате труда и регистрация договора в установленном порядке	до 30.12.2016г.	Новая редакция нормативных документов	Профсоюз, рабочая группа, заведующий	Отчет по результату исполнения
3	Представление и утверждение на общем собрании трудового коллектива Положения об оплате труда и поправок в коллективный договор, выборы Комиссии по установлению надбавок стимулирующего характера	до 30.12.2017г.	Новая редакция нормативных документов, Протокол общего собрания ТК	Заведующий, зам.зав. по ВМР, рабочая группа	Отчет по результату исполнения
4	Утверждение комиссии по установлению надбавок стимулирующего характера	до 30.12.2016г.	Приказ руководителя (№, дата)	Заведующий	Отчет по результату исполнения

5	Регулярное размещение на Интернет-сайт учреждения информации о переходе на новую систему оплаты труда	В течении учебного года	Информация на сайте учреждения	Ответственный за размещение	Отчет по результату исполнения
6	Методическое размещение процессов перехода и реализации оплаты труда педагогическим работникам, изучение и обобщение положительного опыта ОУ по введению системы оплаты труда с учетом показателей и критериев оценки эффективности	В течении учебного года	Аналитические справки	Заведующий, зам.зав. по ВМР, рабочая группа	Отчет по результатам исполнения
7	Заключение трудовых договоров с вновь принятыми педагогическими работниками по новой форме	до 01.01.2018г.	Наличие в личных делах работников подписанных трудовых договоров	Заведующий	Отчет по результатам исполнения
8	Корректировка и внесение изменений в локальные нормативные акты, устанавливающие порядок оплаты труда работников учреждения (показателей и критериев эффективности деятельности педагогических работников ОУ) с целью совершенствования системы оплаты труда	В течении 2017 г.	Приказы руководителя (№, дата), новая редакция нормативных документов	Заведующий, зам.зав. по ВМР, рабочая группа	Отчет по результату исполнения

Разработаны показатели оценки результативности профессиональной деятельности педагогов. (Приложение 2)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная социально-экономическая ситуация в стране оставляет один путь для сохранения и развития образовательной системы – максимальное использование ею собственных внутренних резервов.

Созидателями этого внутреннего ресурса: содержания, технологий развития подрастающего поколения – являются профессионалы – инноваторы (руководители, методисты, педагоги, воспитатели).

Проанализировав теоретические источники по проблеме исследования кадровой политики в ДООУ показало, что трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться в процессе работы, как в сторону увеличения, так и уменьшения и в значительной степени связан с мотивацией. Для создания в образовательном учреждении условий, мотивирующих работников на более качественное выполнение своих должностных обязанностей и заинтересованность в результатах своей деятельности руководителю необходимо учитывать уровень трудового потенциала, как отдельных работников, так и групп. Понятие мотивации у работников чаще всего связано с материальным стимулированием. При этом по мнению большинства работников, важно «не столько сколько, сколько за что», т.е. критерии оценки деятельности педагогов должны быть понятными, а порядок стимулирования прозрачным. Не менее значимо, особенно для педагогических работников, моральное стимулирование, включающее в себя такие социальные аспекты, как комфортные условия труда, отражающие заботу администрации, возможность реализации своих творческих интересов, наличие условий для самосовершенствования и признание достижений.

В связи с этим были разработаны критерии оценки деятельности педагогов и разработан проект по совершенствованию оплаты труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адезис И. Идеальный руководитель; почему им нельзя стать и что из этого следует. / И. Адезис // Директор школы, №4, 2013.
2. Баткаева И. А., Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 637 с.
3. Бермус А.Г. Управление качеством профессионально-педагогического образования: Монография. Ростов-н/Д.: Изд-во РГПУ, 2012. 288 с.
4. Бермус А.Г. Система качества профессионально-педагогического образования: Монография. Ростов-н/Д.: Изд-во Ростовского университета, 2012. 220 с.
5. Болотов В.А., Исаев Е.И., Слободчиков В.И., Шайденко И.А. Проектирование профессионального педагогического образования // Педагогика. 2013. № 4. С. 66-72.
6. Бондаренко М. В. Правовое регулирование труда муниципальных служащих. Обнинск: ИМУ, 2011. 160 с.
7. Бочкарев В.И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? // Педагогика. 2011. № 2. С. 9-13.
8. Бураканова Г. Стиль руководства и эффективность управления // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 4.
9. Бут В.Ф. Управление развитием инновационного образовательного региона на муниципальном уровне: Дисс. . канд. пед. наук. Рос-тов-н/Д., 1999. 200 с.
10. Волкова Т.В. развитие организации и управление персоналом // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 11. – С. 50-54.
11. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 499 с.
12. Дмитриева В. С. Эффективная кадровая политика // Эко. 2013. - № 2. - С. 125-129.

13. Доклад Международной комиссии по образованию для XXI века «Образование: сокрытое сокровище»(доступ: <http://www.ifap.ru/library/book201/pdf>).
14. Дятлов В.А., Пихало В.Т. Этика и этикет деловых отношений. – М.: Академия, 2011.
15. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 2015.
17. Жук Н.Н. Завтрашний день нашей – каким он будет?/ Н.Н. Жук // Директор школы 2011, №5
18. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 03.07.2016) "О защите прав потребителей" // "Собрание законодательства РФ", 15.01.1996, N 3, ст. 140.
19. Знатнов Е. А. Роль персонала в стратегии предприятия // Управление персоналом. – 2013. - № 9. – С. 78-80.
20. Игнатов Н., Сушкина А. Политика предприятия в области охраны труда // Кадровик. кадровый менеджмент. – 2013. - № 1. – С. 46-48.
21. Итоги федерального статистического наблюдения в сфере оплаты труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки, Росстат: http://www/gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/.
22. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 178 с.
23. Кибанов А.Я., Дудакова И.Б. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестации. – М.: ЭКЗАМЕН, 2015. – 422 с.
24. Кибанов А.Я. Захаров Д.К. Организация управления персоналом в организации, М.: ГАУ, 2011.

25. Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. - № 10. - . 4-10.
26. Козырин А.Н. Международное сотрудничество в сфере образования: развитие законодательного регулирования // Реформы и право. 2011. N 3.
27. Козырин А.Н., Корф Д.В., Ялбулганов А.А. Управление образованием: сравнительный анализ российского и зарубежного законодательства // Реформы и право. 2011. N 3.
28. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
29. Корилов М.И. Современные персонал-стратегии // Управление персоналом. – 2014. - № 6. – С. 45-50.
30. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 236 с. – (Высшее образование).
31. Лебедева Н.Н. Право. Личность. Интернет. М.: Волтерс Клувер, 2014. С. 58.
32. Материалы к зональному совещанию руководителей образовательных учреждений и органов управления образованием Иркутской области, май 2012.
33. Международные правовые акты и документы по развитию европейской интеграции в образовании и исследованиях / под ред. Г.А. Лукичева. М., 2014.
34. Минко Н.Т., Рулиене Л.Н. Реализация принципа адаптивности в образовании // Среднее профессиональное образование. 2013. N 1. Доступ в Интернете: http://ruliene.bsu.ru/wp-content/uploads/minko_ruliene_spo.pdf.

35. Мухудадаев М.О. Государственная социальная политика в сфере образования современной России: Дис. ... д-ра полит.наук. СПб., 2011. С. 189.

36. Об утверждении Государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 гг.: распоряжение Правительства РФ от 15 мая 2013 г. N 792-р // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. N 21. Ст. 2671.

37. Общая теория права и государства / Под ред. В.В. Лазарева. М.: Юристъ, 2011. С. 57.

38. Определение Верховного Суда РФ от 3 сентября 2014 г. N 51-КГ14-4 "Об отмене решения Октябрьского районного суда г. Барнаула Алтайского края от 01.08.2013 и Апелляционного определения судебной коллегии по гражданским делам Алтайского краевого суда от 02.10.2013 и признании недействующими пунктов 3, 4 Плана мероприятий на 2013 год (приложение к Приказу), утвержденного Приказом комитета по образованию г. Барнаула от 27.12.2012 N 2154-осн "Об утверждении Плана мероприятий по реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 599" // Документ опубликован не был. Доступ из СПС "КонсультантПлюс".

39. Официальный интернет – портал Администрации Ленинградской области – URL: <http://www.lenobl.ru>

40. Официальный сайт ЮНЕСКО: <http://www.unesco.org/new/ru/education/>.

41. Порваткин Г.М. Азбука кадровика. – М.: Вершина, 2015. – 322 с.

42. Постановление Правительства РФ от 7 февраля 2011 г. N 61 «О Федеральной целевой программе развития образования на 2011 - 2015 гг.»// Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. N 10. Ст. 1377.

43. Пошерстик Н.В. Кадры предприятия: Практическое пособие. – М.: Проспект, 2014. – С. 3.

44. Сабаева С.В. Проблемы правового регулирования и гарантирования реализации конституционного права граждан Российской Федерации на получение религиозного образования (религиозного

компонента общего образования) // Конституционное и муниципальное право. 2014. N 9.

45. Сморгун Л.В. (и др.) Государственная политика и управление: Учебник: в 2 ч. / Под ред. Л.В. Сморгунова. Ч. 1: Концепции и проблемы государственной политики и управления. М.: РОССПЭН, 2012. С. 71.

46. Собрание законодательства Чувашской Республики. 5 сентября 2013. N 7.Ст.675.

47. Солодова Н. Г. Корпоративная культура и трудовая комфортность работников в условиях организованных преобразований // Управление развитием персонала. – 2012. - № 2. - С. 52-66.

48. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом СПб.: Питер, 2011.

49. Строителева Т. Г. Формирование кадровой политики как основы стратегического управления предприятием // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. - № 3. – С . 41-43.

50. Трошкина Т.Н. Понятие и структура образовательного правоотношения // Реформы и право. 2011. N 3.

51. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

52. Трусова Е.Э. Кадровая политика // Управление персоналом. – 2014. - № 8. – С. 20.

53. Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики// Человек и труд – 2011, №7, с.58

54. Указ Президента РФ от 07.05.2012 N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики" // "Собрание законодательства РФ", 07.05.2012, N 19, ст. 2334.

55. Указ Президента РСФСР от 11.07.1991 N 1 (ред. от 25.02.2003) "О первоочередных мерах по развитию образования в РСФСР" // "Ведомости СНД и ВС РСФСР", 01.08.1991, N 31, ст. 1025.

56. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения – М.: Перспектива, 2015. – С.77.
57. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) // «Собрание законодательства РФ», 31.12.2012, N 53 (ч. 1), ст. 7598.
58. Федеральный закон от 25.06.2002 N 73-ФЗ (ред. от 05.04.2016) «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 01.07.2002, N 26, ст. 2519.
59. Федеральный закон от 10.04.2000 N 51-ФЗ (ред. от 26.06.2007) «Об утверждении Федеральной программы развития образования» // Собрание законодательства РФ, 17.04.2000, N 16, ст. 1639.
60. Федеральный закон от 24.07.1998 N 124-ФЗ (ред. от 28.11.2015) "Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3802.
61. Федеральный закон от 24.11.1995 N 181-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 27.11.1995, N 48, ст. 4563.
62. Фишбейн Д.Е. Кто кого перехитрит, или «Игры» руководителя и контингента подчиненных / Д.Е. Фишбейн // Директор школы №5, 2011.
63. Шайбель, Т. В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия / Т. В. Шайбель // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. - № 8. – С. 14-16.
64. Шеремет Н. Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожидания // Человек и труд. – 2012. - № 10. – С. 80-81.
65. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Экзамен, 2014. – 264 с.

ГЛОССАРИЙ

1. Информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации
2. Кадровая политика – совокупность целей и принципов, определяющих направление и содержание работы с персоналом.
3. Организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, создание кадрового резерва, принципы перемещения персонала;
4. Оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в работе с персоналом, оценка кадрового потенциала.
5. Пассивная политика – отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом;
6. Политика в области оплаты труда – формулирование принципов распределения средств, эффективная система стимулирования труда;
7. Превентивная политика – политика, при которой руководство располагает обоснованными прогнозами развития кадровой ситуации, но при этом не имеет средств влияния на нее.
8. Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.
9. Развитие персонала – профориентация студентов и выпускников профильных учебных заведений, адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
10. Реактивная политика – политика, при которой руководство организации видит симптомы негативных событий, возникающих в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины,

отслеживает возникновение конфликтных ситуаций и стремится их разрешить (локализовать);

11. Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА 1

«Эффективный контракт» глазами преподавателя

Уважаемые коллеги!

Просим Вас принять участие в опросе, посвященном актуальной и очень важной проблеме внедрения «эффективного контракта» в деятельность организации дошкольного образования.

Ваше мнение и предложения помогут осмыслить проблему и разработать рекомендации, направленные не только на повышение качества предоставляемых образовательных услуг, но и в перспективе значительно повысить уровень материального обеспечения каждого добросовестного и талантливого работника.

Отметьте, пожалуйста, в анкете те варианты ответов, которые отражают Вашу позицию по предложенным вопросам.

Опрос проводится анонимно. Благодарим Вас за участие.

1. В Вашем понимании введение «эффективного контракта» – это: (можно выбрать несколько вариантов ответов)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Изменение существенных условий существующего трудового договора |
| <input type="checkbox"/> | Новая система оплаты труда с учётом его качества |
| <input type="checkbox"/> | Апробированная временем оплата труда с учётом коэффициента |
| <input type="checkbox"/> | трудового участия |
| <input type="checkbox"/> | Система мотивации производительности и эффективности труда научно- |
| <input type="checkbox"/> | педагогического работника |
| <input type="checkbox"/> | Средство укрепления трудовой дисциплины среди научно- |
| <input type="checkbox"/> | педагогических работников |
| <input type="checkbox"/> | Чистая формальность, которая только усложнит жизнь научно- |
| <input type="checkbox"/> | педагогических работников |
| <input type="checkbox"/> | Другое (предложите) |

2. Способно ли введение «эффективного контракта» повысить качество образовательных услуг в организации дошкольного образования?

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | да |
| <input type="checkbox"/> | нет |
| <input type="checkbox"/> | затрудняюсь ответить |

3. Какие повышающие коэффициенты необходимо учитывать при определении вознаграждения работников учреждения? (можно выбрать несколько вариантов ответов)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Количество публикаций, в том числе в журналах, рецензируемых ВАК РФ. |
| <input type="checkbox"/> | Кураторство и участие в воспитательной работе |

<input type="checkbox"/>	Качество проведения мероприятий и мониторингов
<input type="checkbox"/>	Подготовка воспитанников к городским конкурсам, мероприятиям
<input type="checkbox"/>	Полное и качественное проведение занятий
<input type="checkbox"/>	Актуализация методического обеспечения преподаваемых дисциплин не реже 1 раза в год
<input type="checkbox"/>	Издание монографии
<input type="checkbox"/>	Издание методички/сборника
<input type="checkbox"/>	Участие в аттестации педагогов в качестве председателя, эксперта
<input type="checkbox"/>	Участие в аттестации в качестве аттестуемого
<input type="checkbox"/>	Оформление заявки на получение грантов в различные фонды, включая международные
<input type="checkbox"/>	Подготовка аттестующихся на 1 и высшую квалификационную категорию
<input type="checkbox"/>	Участие в научных международных мероприятиях
<input type="checkbox"/>	Участие в исследованиях и разработках по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники РФ
<input type="checkbox"/>	Ежегодное повышение квалификации
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

4. Какие понижающие коэффициенты необходимо учитывать при определении вознаграждения работников учреждения?

<input type="checkbox"/>	Нарушение правил внутреннего распорядка и трудовой дисциплины
<input type="checkbox"/>	Обоснованные жалобы родителей
<input type="checkbox"/>	Нарушение нравственных принципов и норм корпоративной этики
<input type="checkbox"/>	Нарушение исполнительской дисциплины
<input type="checkbox"/>	Небрежное отношение к имуществу работодателя
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

5. На какой срок, по Вашему мнению, целесообразно устанавливать повышающие коэффициенты?

<input type="checkbox"/>	На один учебный год
<input type="checkbox"/>	На два учебных года
<input type="checkbox"/>	На три учебных года
<input type="checkbox"/>	На срок избрания по конкурсу (до 5 лет)
<input type="checkbox"/>	На один календарный год
<input type="checkbox"/>	На два календарных года
<input type="checkbox"/>	На три календарных года
<input type="checkbox"/>	На полугодие

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | На квартал |
| <input type="checkbox"/> | Другое (предложите) |

6. На какой срок, по Вашему мнению, целесообразно устанавливать понижающие коэффициенты?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | На один учебный год |
| <input type="checkbox"/> | На два учебных года |
| <input type="checkbox"/> | На три учебных года |
| <input type="checkbox"/> | На срок избрания по конкурсу (до 5 лет) |
| <input type="checkbox"/> | На один календарный год |
| <input type="checkbox"/> | На два календарных года |
| <input type="checkbox"/> | На три календарных года |
| <input type="checkbox"/> | На полугодие |
| <input type="checkbox"/> | На квартал |
| <input type="checkbox"/> | Другое (предложите) |

7. Как, по Вашему мнению, будет справедливо оформить решение о применении повышающих или понижающих коэффициентов:

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Протоколом заседания рабочей группы |
| <input type="checkbox"/> | Докладной запиской руководителя с приложением необходимых документов |
| <input type="checkbox"/> | Приказом заведующей |
| <input type="checkbox"/> | Решением общего собрания с последующим утверждением приказом заведующей. |
| <input type="checkbox"/> | Другое (предложите) |

8. «Эффективный контракт» целесообразно вводить:

(можно выбрать несколько вариантов ответов)

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | По результатам аттестации работников учреждения |
| <input type="checkbox"/> | При приеме на работу работников в учреждение |
| <input type="checkbox"/> | По результатам конкурсного отбора педагогических работников |
| <input type="checkbox"/> | Другое (предложите) |

9. Нужно ли вводить «эффективный контракт» для педагогических работников, работающих в учреждении по совместительству?

- | | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | да |
|--------------------------|----|

<input type="checkbox"/>	нет
<input type="checkbox"/>	затрудняюсь ответить
<input type="checkbox"/>	другое (предложите)

10. Введение «эффективного контракта» является существенным изменением условий трудового договора?

<input type="checkbox"/>	да
<input type="checkbox"/>	нет
<input type="checkbox"/>	затрудняюсь ответить
<input type="checkbox"/>	другое (предложите)

11. Как Вы считаете, что необходимо выполнить для минимизации отрицательных последствий от внедрения «эффективного контракта»?

(можно выбрать несколько вариантов ответов)

<input type="checkbox"/>	Необходимо обеспечение стабильности и прозрачности в действиях администрации по формированию стимулирующей части заработной платы
<input type="checkbox"/>	Необходимо учитывать мнение родителей воспитанников относительно результатов работы педагогических работников
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

12. Какими федеральными нормативными правовыми актами продиктована необходимость введения «эффективного контракта» в деятельность организаций высшего образования?

<input type="checkbox"/>	Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании»
<input type="checkbox"/>	Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»
<input type="checkbox"/>	Федеральный закон Российской Федерации от 8 мая 2010 г. N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»
<input type="checkbox"/>	Указами Президента РФ
<input type="checkbox"/>	Постановлениями Правительства РФ
<input type="checkbox"/>	Действующим трудовым законодательством
<input type="checkbox"/>	Приказами Министерства образования и науки
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)
<input type="checkbox"/>	Затрудняюсь ответить

13. Знакомы ли Вы с опытом других организаций дошкольного образования по внедрению «эффективного контракта» в деятельность учреждения?

<input type="checkbox"/>	Да, знаком и он только улучшил материальное положение научно-педагогических работников (назовите ВУЗ)
<input type="checkbox"/>	Да, но его внедрение сопровождалось негативными процессами (какими?)
<input type="checkbox"/>	Затрудняюсь ответить

16. Доля гарантированной оплаты в общем объёме заработка работников должна составлять:

(выбрать 1 вариант)

<input type="checkbox"/>	Не менее 95 процентов
<input type="checkbox"/>	Не менее 90 процентов
<input type="checkbox"/>	Не менее 85 процентов
<input type="checkbox"/>	Не менее 80 процентов
<input type="checkbox"/>	Не менее 75 процентов
<input type="checkbox"/>	Не менее 70 процентов
<input type="checkbox"/>	Не менее 65 процентов
<input type="checkbox"/>	Не менее 60 процентов
<input type="checkbox"/>	Не менее средней заработной платы преподавателя образовательного учреждения региона

17. В качестве дополнительных оснований для применения повышающего коэффициента следует использовать:

<input type="checkbox"/>	Написание методички или учебного сборника
<input type="checkbox"/>	Проведение или участие в проведение открытого мероприятия
<input type="checkbox"/>	Успеваемость воспитанников по результатам мониторинга
<input type="checkbox"/>	Наличие грамот и благодарственных писем

18. Подсчёт набранных баллов для выплаты надбавок стимулирующего характера это обязанность:

<input type="checkbox"/>	Самого работника в процессе составления отчёта об исполнении индивидуального плана
<input type="checkbox"/>	Зам.завов по АХЧ, ВМР дошкольного учреждения
<input type="checkbox"/>	Работодателя в соответствии с требованиями ТК РФ

19. Дополнительными основаниями для применения понижающего коэффициента может являться:

<input type="checkbox"/>	Невыполнение по различным причинам планов учебной нагрузки
<input type="checkbox"/>	Наличие конфликта интересов
<input type="checkbox"/>	Отсутствие публикаций в течение полугода

<input type="checkbox"/>	Наличие претензий со стороны проверяющих
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

20. Как Вы считаете, кто должен устанавливать соотношение гарантированной части заработной платы ППС и его стимулирующей (бонусной) части?

<input type="checkbox"/>	Правительство РФ
<input type="checkbox"/>	Отдел образования Арамильского городского округа
<input type="checkbox"/>	Организация дошкольного учреждения
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

21. Часть фонда оплаты труда, предназначенная для выплаты стимулирующих надбавок, должна формироваться за счёт:

<input type="checkbox"/>	Оптимизации численности и структуры персонала
<input type="checkbox"/>	Резервирования части фонда оплаты труда
<input type="checkbox"/>	Дополнительных доходов от внебюджетной деятельности
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

22. Как Вы считаете, всегда ли наличие высшей категории свидетельствует о высоком уровне преподавания?

<input type="checkbox"/>	Да, всегда
<input type="checkbox"/>	50/50
<input type="checkbox"/>	Всё зависит только от индивидуальных качеств научно-педагогических работников
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

23. Насколько эффективно занятие воспитателя высшей категории, проведенное для воспитанников?

<input type="checkbox"/>	Вообще неэффективно
<input type="checkbox"/>	50/50
<input type="checkbox"/>	Всё зависит только от уровня подготовки группы
<input type="checkbox"/>	Очень эффективно
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

24. Не содержит ли переход на «эффективный контракт» в условиях дошкольного заведения предпосылок для коррупции и злоупотребления властью?

<input type="checkbox"/>	Да, содержит
<input type="checkbox"/>	Нет, не содержит

<input type="checkbox"/>	Всё зависит от характеристик руководителя и коллектива
<input type="checkbox"/>	Затрудняюсь ответить
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

25. Что и кто в большей степени определяет лицо дошкольного заведения, формирует его привлекательность?

(можно выбрать несколько вариантов ответов)

<input type="checkbox"/>	Педагог и его занятия в группе
<input type="checkbox"/>	Качество методических разработок
<input type="checkbox"/>	Научные статьи и разработки
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

26. Как Вы оцениваете уровень Вашей заработной платы?

<input type="checkbox"/>	Очень низкая, ниже, чем у преподавателя средней школы
<input type="checkbox"/>	Низкая (достаточная для приобретения продуктов и оплаты коммунальных услуг)
<input type="checkbox"/>	Средняя (достаточная для приобретения продуктов питания и одежды, оплаты коммунальных услуг, но покупка телевизора, холодильника и т. п. представляет трудности)
<input type="checkbox"/>	Высокая (недостаточна только для осуществления крупных трат, таких как покупка жилья, автомобиля и дорогостоящего отпуска)
<input type="checkbox"/>	Очень высокая

27. Нужно ли переводить на «эффективный контракт» административно-хозяйственный персонал учреждения высшего образования?

<input type="checkbox"/>	Да
<input type="checkbox"/>	Нет
<input type="checkbox"/>	Всё зависит от особенностей каждого учебного заведения
<input type="checkbox"/>	Другое (предложите)

Информация о Вас:

Напишите ответ, характеризующий Ваш статус

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Пол	
2	Возраст, лет	
3	Полное наименование образовательной организации высшего образования, в которой Вы	

	работаете	
4	Направление работы (название кафедры, структурного подразделения и т.п.)	
5	Форма занятости (полная ставка / частичная занятость; штат / совместительство)	
6	Вашу семью можно отнести к «среднему классу» (да / нет)	
7	Вашу семью можно отнести к «элите общества» (да / нет)	

Благодарим Вас за участие в опросе!

**Оценка уровня готовности педагога к развитию
(методика В.И.Зверевой, Н.В.Немовой)**

Анкета № 2

Цель: выявить способности педагога к саморазвитию.

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, около каждого номера балл:

5 – если данное утверждение полностью соответствует вашему мнению;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да, и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

	Я стремлюсь изучить себя.	
	Я оставляю время для развития, как бы ни был занят работой и домашними делами.	
	Возникающие препятствия стимулируют мою активность.	
	Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.	
	Я рефлексирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время.	
	Я анализирую свои чувства и опыт.	
	Я много читаю.	
	Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.	
	Я верю в свои возможности.	
	Я стремлюсь быть более открытым человеком.	

	Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.	
	Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.	
	Я получаю удовольствие от освоения нового.	
	Возрастающая ответственность не пугает меня.	
	Я положительно отнесся бы к продвижению по службе.	

Анкета № 3

Цель: выявить факторы, стимулирующие и препятствующие обучению, развитию и саморазвитию учителей в школе.

Оцените, пожалуйста, перечисленные ниже факторы по пятибалльной шкале:

5 – да (препятствуют или стимулируют);

4 – скорее да, чем нет;

3 – и да, и нет;

2 – скорее нет;

1 – нет.

Препятствующие факторы:		
1.	Собственная инерция.	
2.	Разочарование из-за имевшихся ранее неудач.	
3.	Отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе со стороны руководителей.	
4.	Враждебность окружающих (зависть, ревность и т.п.), плохо воспринимающих в Вас перемены и стремление к новому.	
5.	Неадекватная обратная связь с членами коллектива и руководством, т.е. отсутствие объективной информации о себе.	
6.	Состояние здоровья.	
7.	Недостаток времени.	
8.	Ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства.	
Стимулирующие факторы:		
1.	Методическая работа.	
2.	Обучение на курсах.	
3.	Пример и влияние коллег.	
4.	Пример и влияние руководителей.	
5.	Организация труда в школе.	
6.	Внимание к этой проблеме руководителей.	
7.	Доверие.	
8.	Новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования	
9.	Занятия самообразованием.	

10.	Интерес к работе.	
11.	Возрастающая ответственность.	
12.	Возможность получения признания в коллективе.	

Обработка анкет

Посчитайте общую сумму баллов по первой анкете.

Если у вас набралось **55 и более баллов**, вы активно реализуете свои потребности в саморазвитии.

Набрав **от 36 до 54 баллов**, вам придется признать, что у вас отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий.

Набрав **от 15 до 35 баллов**, вы должны понять, что находитесь в стадии остановившегося развития.

Данные заносятся в таблицу.

Сумма баллов по второй анкете также заносятся в таблицу.

Коэффициент развития (К) вычисляется по формуле:

$$K = K (\text{фактическое}) : K (\text{максимальное})$$

Где: К (фактическое) – суммарное число баллов, проставленных в анкетах,

К (максимальное) – максимально возможное количество баллов в анкетах.

Занесите данные в таблицу:

Обучение, развитие и саморазвитие педагога

№ п/п	Способность педагогов к самообразованию	Ф.И.О. педагога	Стимулирующие факторы	Препятствующие факторы	Система мер
1	Активное развитие				
2	Не сложившееся развитие				
3	Остановившееся развитие				

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

<i>№п/п</i>	<i>Критерии оценки деятельности</i>	<i>Утверждено (баллы)</i>	<i>Самооценка</i>	<i>Оценка рабочей группы</i>
Профессионально - личностные				
1	Участие в экспериментальной работе, работа в творческих группах, разработка авторских программ, программы развития ДОУ, образовательной программы.	3		
2	<p>1. Результативное распространение и обобщение педагогического опыта (выступления на конференциях, форумах, семинарах, открытые занятия и т.п.):</p> <p>на федеральном уровне (общероссийский, международный)</p> <p>на областном уровне</p> <p>на муниципальном уровне (городской)</p> <p>на уровне ДОУ</p> <p>2. Результаты участия работника в конкурсах профессионального мастерства</p> <p>(в зависимости от уровня):</p> <p>на федеральном уровне</p> <p>на областном уровне</p> <p>на муниципальном уровне</p> <p>на уровне ДОУ;</p> <p>Наличие публикаций в периодических изданиях, сборниках различного уровня по распространению педагогического опыта, представленных в ДОУ (на методических или педагогических советах).</p>	<p>10</p> <p>8</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p>		
3	<p>Продуктивное участие в методической работе, проектах, конкурсах и проведение открытых занятий на уровне ДОУ:</p> <p>-качественное проведение открытого занятия,</p> <p>-выступление на педагогическом совете, семинаре-</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>5</p>		

	практикуме, консультации за призовые места в смотрах-конкурсах			
4	Ведение общественной работы. Участие в работе органов самоуправления	3		
5	Выполнение работ сверх должностных инструкций (работа в комиссиях, руководство консультационными пунктами, учебно-опытным участком, творческой группой, выполнение функций администратора сайта, корреспондента, благоустройство участков, косметический ремонт групповых помещений и т.п.).	3		
6	Посещение открытых занятий, мероприятий, конференций, методических объединений	2		
7	Размещение информации на сайте ДОУ ; Использование ИКТ в педагогической практике	6		
8	Разработка и работа на собственном сайте, сетевое общение с коллегами, создание интернет блога	4		
здоровьесберегающие				
9	Работа без больничных листов (1 рабочий день равен 0,5 балла)	11		
10	Положительная динамика количества дней пребывания ребёнка в группе: посещаемость составляет свыше 91%, ранний возраст свыше 81% посещаемость составляет от 81% до 90%, ранний возраст от 80% до 75% посещаемость составляет от 75% до 80%, ранний возраст от 76% до 70% Снижение или стабильно низкий уровень заболеваемости воспитанников: до 1 случая заболевания по д/с; от 1 до 2 случаев заболевания по д/с;	6 4 2		

	от 2 до 3 случаев заболевания по д/с;			
11	Использование здоровьесберегающих технологий	5		
12	Подготовка документов на ПМПк.	3		
Предметно - развивающие				
13	Эффективность организации предметно-развивающей среды в групповых помещениях. Изготовление и обновление игрового и учебного оборудования, наглядного и раздаточного материалов.	3		
14	Проектная деятельность	5		
15	Совместная работа со специалистами ДОУ	3		
Взаимодействие с социокультурной средой				
16	Участие воспитанников в конкурсах, фестивалях и т.п. на федеральном уровне на областном уровне на муниципальном уровне на уровне ДОУ.	10 8		
17	Эффективность работы с родителями. Отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей (законных представителей) и высокий уровень решения конфликтных ситуаций.	8		
Особые условия труда				
18	Интенсивность и напряжённость работы (при подготовке к утренникам, новому учебному году, летнему периоду и т.п.). Участие педагогического работника в общих мероприятиях дошкольного образовательного учреждения (качественная подготовка и проведение праздников, конкурсов).	(3+5) 8		
19	Руководство студийно-кружковой работой (при наличии плана, графика работы, учёта посещаемости,	5		

	регулярного посещения занятий).			
20	Участие в замене отсутствующего работника	3		
21	Высокий уровень исполнительской дисциплины (подготовка отчётов, документации)	3		
	Выслуга: От 1 года до 5 лет; от 5 лет до 10 лет; от 10 лет до 15 лет; свыше 15 лет;	1 2 3 4		

**Показатели оценки результативности профессиональной деятельности
педагога-психолога**

№ п/п	Критерии оценки деятельности	Баллы
Профессионально - личностные		
1	Участие в экспериментальной работе, работа в творческих группах, разработка авторских программ, программы развития.	10
2	Ведение общественной работы. Участие в работе органов самоуправления	8
3	Фиксированное участие в семинарах, педагогических советах, проведение открытых занятий, выставок	10
4	Выступления на конференциях, форумах, семинарах и т.п. на федеральном уровне на региональном уровне; на муниципальном уровне.	10 8 6
5	Результаты участия работника в конкурсах профессионального мастерства (в зависимости от уровня): на федеральном уровне на региональном уровне; на муниципальном уровне	10 8 6
6	Наличие публикаций в периодических изданиях, сборниках различного уровня по распространению педагогического опыта: на федеральном уровне на региональном уровне на муниципальном уровне	10 8 6
7	Продуктивное участие в методической работе, проектах, конкурсах и проведение открытых занятий на уровне ДОУ; Качественное проведение открытого занятия Выступление на педагогическом совете, семинаре-практикуме, консультации За призовые места в смотрах – конкурсах	10 8 10
8	Участие в инновационной и научно – методической деятельности, (разработка программ, проектов, перспективных планов и т.д.)	5
9	Посещение открытых занятий, мероприятий, конференций, методических объединений	5
10	Посещение открытых занятий, мероприятий, конференций, методических объединений	10
Взаимодействие с социальной средой		
11	Участие в общих мероприятиях ДОУ (участие в детских праздниках, конкурсах, развлечениях).	6
12	Эффективная работа с воспитателями и специалистами ДОУ, обеспечивающая индивидуальный подход к детям	8
13	Ведение общественной работы. Участие в работе органов самоуправления	3
здоровьесберегающие		
14	Работа без больничных листов (1 рабочий день равен 0.5 балла).	10
15	Подготовка документов на ПМПк.	3
Предметно - развивающие		
16	Размещение информации на сайте ДОУ	5

17	Использование ИКТ в педагогической практике	3
18	Проектная деятельность	8
Особые условия труда		
19	Выполнение заданий, не входящих в должностные обязанности (работа в комиссиях, руководство консультационными пунктами, учебно-опытным участком, творческой группой, выполнение функций администратора или корреспондента сайта ДОУ и т.д.).	8
20	Совместная работа со специалистами ДОУ	6
21	Работа с детьми с ОВЗ	6

№ п/п	Критерии оценки деятельности	Баллы
Профессионально - личностные		
1	Участие в экспериментальной работе, работа в творческих группах, разработка авторских программ, программы развития ДОУ, образовательной программы.	4
2	Выступления на конференциях, форумах, семинарах и т.п.: на федеральном уровне (общероссийские, международные) на муниципальном уровне (город) на уровне ДОУ	10 8 6
3	Результаты участия работника в конкурсах профессионального мастерства (в зависимости от уровня): на федеральном и международном уровне на областном уровне на муниципальном уровне на уровне ДОУ места: 1 2 3 за участие	10 9 8 7 10 9 8 7
4	Фиксированное участие в семинарах, педагогических советах, консилиумах, проведение открытых занятий, выставок, проводимых в ДОУ.	3
5	Разработка и работа на собственном сайте, сетевое общение с коллегами, создание интернет блога	4
6	Наличие публикаций в периодических изданиях, сборниках различного уровня по распространению педагогического опыта: на федеральном и международном уровне на областном уровне	4 5
здоровьесберегающие		
7	Работа без больничных листов (1 день равен 0,5 балла)	10
8	Качественная подготовка детей к утренникам, мероприятиям	3-15
Предметно - развивающие		
9	Посещение открытых занятий, мероприятий, конференций, методических объединений в ДОУ	2
10	Размещение информации на сайте ДОУ;	3
Взаимодействие с социальной средой		
11	Эффективная работа с родителями по проведению	4

	оздоровительных и профилактических мероприятий, подготовке к праздникам и развлечениям. Выполнения плана мероприятий по работе с родителями	
12	<p>Результаты участия воспитанников в конкурсах, фестивалях и т.п.:</p> <p>на федеральном уровне; на областном уровне</p> <p>места:</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>за участие на муниципальном уровне (городской); на уровне ДОУ</p> <p>места:</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>за участие</p>	<p>10</p> <p>8</p> <p>10</p> <p>9</p> <p>8</p> <p>5</p> <p>7</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>3</p>
13	Совместная работа со специалистами ДОУ	3
14	Результаты работы с родителями	5
Особые условия труда		
15	Содержание в надлежащем виде рабочего места и музыкального (физкультурного) зала.	3
16	Активное участие в общественных мероприятиях учреждения (уборках, субботниках, ремонте и пр.)	3
17	Выполнение заданий, не входящих в должностные обязанности(работа в комиссиях, руководство консультационными пунктами, учебно-опытным участком, творческой группой	3
18	<p>Выслуга:</p> <p>До 5 лет:</p> <p>От 5 лет до 10:</p> <p>От 10 лет до 15:</p> <p>Выше 15 лет:</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>

Сводная таблица

№ п/п	ФИО Педагога, должность, категория	Доминирующие мотивы	Препятствующие факторы	Стимулирующие факторы	Система мер
1.	Акулова И.В. Должность: воспитатель/учитель – логопед ВКК 20.04.14 г./ 1 КК 26.02.13 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Собственная инерция. - Недостаток времени. - Ограниченные ресурсы. - Стесненные жизненные обстоятельства.	- Обучение на курсах. - Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителей.	Направление на курсы ПК. - Положительная оценка результатов деятельности и со стороны руководителей Возможность поощрения
	Гиндуллина С. Н. Должность: воспитатель КК: Соответствие занимаемой должности 25.12.12 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Недостаток времени.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителей.	- Направление на курсы ПК. - Положительная оценка результатов деятельности и со стороны руководителей - Возможность поощрения.
	Закаляпина М. Н. Должность: воспитатель Квалификационная категория: 2 КК. 2010 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Ограниченные ресурсы.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителей.	- Направление на курсы ПК. - Положительная оценка результатов деятельности и со стороны руководителей -

					Возможность поощрения.
	Мусина И.Б. Должность: воспитатель Квалификационная категория: 1 КК 24.05.16 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Стесненные жизненные обстоятельства.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителем.	Направление на курсы ПК. Положительная оценка результатов деятельности и со стороны руководителей Возможность поощрения.
	Мусина Л. К. Должность: педагог-психолог Квалификационная категория: 1 КК 24.05.16 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Недостаток времени.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителем.	Направление на курсы ПК. Положительная оценка результатов деятельности и со стороны руководителей Возможность поощрения.
	Марсакова Ю. С. Должность: Инструктор ФИЗО Квалификационная категория: 1 КК 25.02.14 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Ограниченные ресурсы.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителем.	Направление на курсы ПК. Положительная оценка результатов деятельности и со стороны руководителей Возможность поощрения.
	Партина В.В. Должность: воспитатель Квалификационная категория: 1 КК	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Стесненные жизненные обстоятельства.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителем.	Направление на курсы ПК. Положительная оценка результатов деятельности и со стороны руководителей

	26.12.09 г.				ей Возможност ь поощрения.
	Рожкова М.В. Должность: воспитатель Квалифика ционная категория: 1 КК 25.02.14 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Недостаток времени.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.
	Руднева С. В. Должность: воспитатель Квалифика ционная категория: Соответств ие занимаемой должности 03.09.14 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Ограниченн ые ресурсы.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.
	Рогозников а С. В. Должность: воспитатель Квалифика ционная категория: Соответств ие занимаемой должности 26.03.13 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Стесненные жизненные обстоя- тельства.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.
	Сайфутдино ва Е. В. Должность: воспитатель Квалифика ционная категория:	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Недостаток времени.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны

	1 КК 24.05.16 г.				руководител ей Возможност ь поощрения.
	Симонова Наталья Владимиров на Должность воспитатель Квалифика ционная категория: не имеет.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Ограниченн ые ресурсы.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.
	Соболева О. А. Должность: воспитатель Квалифика ционная категория: Соответств ие занимаемой должности 30.11.13 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Стесненные жизненные обстоя- тельства.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.
	Сосновских А.П. Должность: воспитатель Квалифика ционная категория: не имеет.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Недостаток времени.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.
	Шошова О.Н. Должность: учитель- логопед Квалифика ционная	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам	- Ограниченн ые ресурсы.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност

	категория: 1 КК 07.11.14 г.	Анкеты № 1).			и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.
	Шилкова Н. А. Должность: воспитатель Квалифика ционная категория: не имеет.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Стесненные жизненные обстоя- тельства.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.
	Федулова Э. Ю. Должность: Музыкальн ый руководите ль Квалифика ционная категория: 1 КК 07.11.14 г.	Внешняя положительная и отрицательная мотивационная доминанта (Выявлена по результатам Анкеты № 1).	- Недостаток времени.	- Интерес к работе. - Внимание к этой проблеме руководителе й.	Направление на курсы ПК. Положитель ная оценка результатов деятельност и со стороны руководител ей Возможност ь поощрения.